

Universidade de Lisboa

Instituto de Educação



**Perceções da Equipa de Avaliação Externa relativamente às suas
práticas de avaliação**

Tânia Mafalda Pulido de Oliveira

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

(ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL)

2013

Universidade de Lisboa

Instituto de Educação



**Perceções da Equipa de Avaliação Externa relativamente às suas
práticas de avaliação externa**

Tânia Mafalda Pulido de Oliveira

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO ORIENTADO PELA PROFESSORA DOUTORA
ESTELA COSTA**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
(ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL)**

2013

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, e porque sem eles não conseguiria atravessar muitos obstáculos à conclusão do mestrado, queria agradecer à minha família. Gostaria de destacar a minha tia, a pessoa mais doce e mais corajosa que sempre me guiou e a quem devo grande parte da coragem e força que me regem. Porque me ensinaste que o que não nos mata torna-nos simplesmente mais fortes. Agradeço igualmente à minha prima pela sensatez e pela calma que me transmites, ao João pela sua boa disposição contagiante, ao meu irmão porque te adoro, ao meu pai porque apesar da idade procuraste incentivar-me como sabias e conseguias, ao meu tio porque para mim és importante, ao meu melhor amigo pela dedicação e fieldade, porque nos conhecemos há muito anos e porque sempre juntos conseguimos muita coisa, à minha mãe pelo apoio apesar das muitas dificuldades e ao meu namorado, cujo apoio ao longo do meu estágio foi sem dúvida crucial. Foste único, és único, um grande amigo, um lindo ser humano e por mim muito fizeste. A todos um muito obrigada pelo amor, carinho e dedicação e por acreditarem sempre nas minhas capacidades.

Em segundo lugar e com enorme ternura agradeço à minha querida orientadora, pela sua generosidade, atenção e dedicação a todo o trabalho desenvolvido. Tenho e penso que terei sempre a professora como uma fonte de inspiração e de conhecimento. Foi uma honra ser sua aluna professora! Foi para mim, muito importante tê-la nesta fase, a sua paz e a sua alegria contagiaram-me em muitos momentos e deram-me forças para prosseguir. Obrigada por também acreditar em mim.

Agradeço ainda à Dr.^a Leonor Duarte e ao Dr. Hélder Guerreiro pelo modo como nos acolheram na instituição, como coordenadores de estágio, porque foi para mim um prazer trabalhar junto de excelentes profissionais e estar junto de dois bonitos seres humanos.

Um muito obrigada ao Sr. Inspetor Geral da Educação e Ciência, Dr. Luís Capela, e a todos os departamentos que constituem a IGEC pela simpatia e pelo modo como nos receberam. Destaco, ainda, a equipa de avaliação externa com quem tive oportunidade de estar. Muito obrigada pelo modo como me permitiram que vos acompanhasse ao longo dos três dias de intervenção.

Finalmente, à minha colega, com quem partilhei bons e intensos momentos. Sabemos o quanto custou e o quanto fomos importantes uma para a outra. Obrigada Sara.

RESUMO

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na especialidade de Administração Educacional, evidenciando o percurso de estágio curricular, com a duração de nove meses, na Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), mais concretamente no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (EMEE). A par da descrição das atividades desenvolvidas, procedi a uma caracterização da IGEC, do seu clima e cultura, analisando as funções e os papéis desempenhados pelos gestores que me acompanharam.

Partindo de um questionário elaborado pela IGEC e de uma entrevista semi-diretiva à responsável por esta atividade, o relatório aborda, ainda, a questão das perceções das equipas de avaliação externa no que concerne às suas práticas avaliativas, tendo em conta dois objetivos: (1), compreender quais as perceções dos avaliadores sobre o dispositivo de avaliação externa (referenciais e implementação) (2) conhecer as propostas de melhoria sugeridas pelos avaliadores respeitantes ao processo de avaliação externa.

Concluímos que existe um consenso alargado, de satisfação, relativamente à avaliação externa, especificamente quanto à sua duração, organização, regras, escala, condução das entrevistas, referencial, entre outros. Globalmente, o balanço que os avaliadores fazem das suas práticas é muito positivo, sugerindo um conjunto de melhorias que, entre outros aspetos, passam por: alguma discordância quanto ao painel da autarquia, que se considera estar representada no painel do Conselho-Geral, a necessidade de maior clarificação do modo como se calcula o *valor esperado* e a clarificação do nível *Excelente*. Além disso, os avaliadores gostariam de dispor de mais tempo com um conjunto de painéis de entrevistas (representantes das equipas de autoavaliação, direção, diretores de turma, coordenadores de departamento e docentes).

Por fim, sublinhamos a importância atribuída pela IGEC às práticas de observação de aulas e à consolidação da autoavaliação.

Palavras-chave: Avaliação, Programa de Avaliação Externa de Escolas; Inspeção; Inspeção-Geral de Educação e Ciência; organizações educativas

ABSTRACT

This report was made regarding my Master's Degree in Education Sciences, in the specialization of Educational Administration, presenting the course of my nine-months-long curricular training within the General-Inspection of Education and Science (IGEC), more specifically with the Multidisciplinary Team of Pre-School, Basic and Secondary levels of Teaching. Besides describing the activities developed, I've made a characterization of IGEC, its environment and culture, and analyzing the roles of the supervisors who have guided me along the way.

Based on a questionnaire prepared by IGEC and a semi-directive interview to the inspector in charge of this activity, the report also covers the perceptions of the external evaluation teams regarding their evaluation practices, by taking into account two goals: (1), understand which are the perceptions of the evaluators about the external evaluation (frameworks and implementation) (2), understand proposals for improvement suggested by the evaluators concerning the external evaluation process.

We conclude that there is a broad consensus, of satisfaction, regarding the external evaluation, specifically as to its duration, organizing and conducting interviews, rules, scale, framework, among other aspects. In general terms, the balance about their practices is very positive, suggesting a number of improvements that, among other things, are: some disagreement as to the panel's municipality, which is considered to be represented on the panel of the General Council, the need for greater clarification of how you calculate the *expected value* and the level of *Excellent*... Besides, there is the need to spend more time working with some interview panels (representatives of self-evaluation teams, management, class directors, department coordinators and teachers).

Finally, we emphasize the importance placed by IGEC to the practices of classroom observations and the consolidation of self-evaluation.

Key-words: Evaluation, Program of External Evaluation of Schools; Inspection; General-Inspection of Education and Science; educational organizations.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
Índice de tabelas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de siglas	xi
Introdução	13
CAPÍTULO I- CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO: A IGEC	14
1. Introdução	15
2. História da Inspeção	15
• Período da Monarquia.....	15
• Período da República	16
• Após a Revolução de 1974.....	17
• No Presente	17
3. Estrutura da Organização.....	18
• Missão e Atribuições.....	18
• Estrutura	19
• Recursos Humanos.....	21
• Instrumentos de Gestão.....	22
4. Programas e Atividades da IGEC	22
➤ Programa I- Acompanhamento.....	23
✓ Atividade - Acompanhamento da Ação Educativa:.....	23
✓ Atividade - Educação Especial- Respostas Educativas	23
✓ Atividade - Encerramento de Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico	23
✓ Atividade - Jardins de Infância da Rede Privada - (Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	23
➤ Programa II- Controlo	24
✓ Atividade - Organização do Ano Letivo.....	24

✓ Atividade - Provas Finais e Exames Nacionais do Ensino Básico e Secundário.....	24
✓ Atividade - Organização e Funcionamento dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico e Secundário)	24
✓ Atividade Cursos Profissionais no Ensino Público e nas Escolas Profissionais.....	24
➤ Programa IV- Avaliação	25
➤ Programa VI- Atividade Internacional	25
✓ Atividade - Conferência Internacional Permanente das Inspeções-gerais e Nacionais de Educação (SICI).....	25
✓ Atividade - Escolas Europeias	26
✓ Atividade - Cooperação com as Inspeções da Educação dos Países Lusófonos.....	26
✓ Atividade - Projetos Internacionais	26
5. Caracterização dos gestores da Inspeção-Geral da Educação e Ciência	27
6. O Clima e a Cultura Organizacional	34
• Clima Organizacional	35
• Cultura Organizacional	37
CAPÍTULO II – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	40
<i>Pesquisa no site da IGEC da atividade Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) e elaboração dos resumos de comunicações</i>	<i>42</i>
<i>Análise do Relatório de Atividades e do Balanço Social referente ao ano de 2010.....</i>	<i>42</i>
<i>Análise do relatório de Proposta para um novo ciclo de avaliação externa das escolas (2011)</i>	<i>43</i>
<i>Trabalho Académico</i>	<i>43</i>
<i>Realização de artigo</i>	<i>44</i>
<i>Preparação da agenda de trabalho para visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas do Dr. H</i>	<i>44</i>
<i>Elaboração do perfil da IGEC para site da SICI</i>	<i>44</i>
<i>Visitas de Estudo</i>	<i>45</i>
<i>Primeira Visita de Estudo - “Impacto da avaliação escolar na melhoria da qualidade” Duração: cinco dias. Participantes: quinze participantes</i>	<i>45</i>
<i>Segunda Visita de Estudo - "Overview of the Portuguese Inspectorate of Education and the impact of inspections in school life”. Duração: cinco dias. Participantes: inspetores romenos</i>	<i>47</i>
<i>Ação de formação sobre observação da prática letiva</i>	<i>48</i>
<i>Ação de formação sobre avaliação externa de escolas (dois dias).....</i>	<i>48</i>
<i>Observação da prática letiva.....</i>	<i>50</i>
<i>Avaliação Externa de Escolas/ Intervenção no Agrupamento de Escolas VA</i>	<i>52</i>

<i>Seleção de currículos – Inscrição para a vaga docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I</i>	54
<i>Entrevistas</i>	55
<i>Questionários de satisfação à comunidade</i>	55
CAPÍTULO III – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO	57
1. Elaboração do estudo e problemática	58
2. Contextualização teórica	58
• Melhoria e Prestação de Contas	61
• Avaliação Externa de Escolas	64
• Os primeiro e segundo ciclos da Avaliação Externa das Escolas	64
3. Apresentação do projeto de investigação	65
4. Enquadramento metodológico	66
• Apresentação e interpretação de dados.....	67
<i>Preparação da avaliação externa</i>	69
<i>Documentos solicitados</i>	70
<i>A Visita às Escolas</i>	72
<i>A Equipa de Avaliação</i>	73
<i>O Quadro de referência</i>	73
<i>A Escala de avaliação</i>	74
<i>As alterações ao modelo de avaliação externa das escolas</i>	74
Considerações Finais	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	83
Anexo 1	84
Atribuições da Inspeção- Geral da Educação e Ciência (IGEC)	84
Anexo 2	86
Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC	86
Anexo 3	90
Atividades de cada Programa	90
Anexo 4	92
Diário de Campo.....	92
<i>Reuniões para formalização do estágio</i>	92
• Primeira reunião	92
• Segunda reunião.....	92

<i>Elaboração dos resumos de comunicações da Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI)</i>	<i>93</i>
<i>Pesquisa da atividade Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) - pesquisa no Site da IGEC</i>	<i>94</i>
<i>Consulta do Site oficial da IGEC para leitura do Relatório de Atividades e do Balanço Social referente ao ano de 2010</i>	<i>95</i>
<i>Consulta do Site oficial da IGEC para análise do relatório de Proposta para um novo ciclo de avaliação externa das escolas (2011)</i>	<i>95</i>
<i>Trabalho Académico</i>	<i>96</i>
<i>Realização de artigos</i>	<i>97</i>
<i>Realização de horário para visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas de Dr. H</i>	<i>98</i>
<i>Elaboração do perfil da IGEC para site da SICI</i>	<i>98</i>
<i>Visitas de Estudo</i>	<i>99</i>
✓ Primeira Visita de Estudo	99
✓ Segunda Visita de Estudo	103
<i>Ações de Formação</i>	<i>105</i>
✓ Ação de formação sobre observação da prática letiva	105
<i>Ação de formação sobre avaliação externa de escolas</i>	<i>106</i>
<i>Observação prática letiva</i>	<i>110</i>
<i>Avaliação Externa de um Agrupamento de Escolas</i>	<i>114</i>
<i>Seleção de currículos – Inscrição para a vaga docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I</i>	<i>116</i>
<i>Entrevistas</i>	<i>117</i>
<i>Questionários de satisfação à comunidade</i>	<i>118</i>
Anexo 5	121
Calendário referente às atividades desenvolvidas na IGEC	121
Anexo 6	135
Programas das duas visitas de estudo	135
Anexo 7	142
Resumo das Comunicações da Visita de Estudo	142
Anexo 8	149
Programa da ação de formação Avaliação Externa de Escolas	149
Programa das sessões de formação	149
Anexo 9	151
Agenda de Trabalho da Intervenção da Equipa de Avaliação	151

Anexo 10	155
Programas da avaliação das escolas.....	155
Anexo 11	158
Novo ciclo de Avaliação Externa das Escolas	158
Anexo 12	167
Guião da Entrevista.....	167
Anexo 13	170
Análise de conteúdo da entrevista realizada à Coordenadora da Atividade	170
Anexo 14	178
Questionário Avaliação Externa de Escolas	178
Anexo 15	180
Análise do Questionário de Avaliação Externa das Escolas aos avaliadores	180
Anexo 16	200
Transcrição da Entrevista	200

Índice de tabelas

Tabela 1: Atividades desenvolvidas no estágio e os dias correspondentes a sua realização	42
Tabela 2: Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC: Contagem dos trabalhadores por grupo/cargo/carreira, segundo o nível de escolaridade e género.....	86
Tabela 3: Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC: Contagem dos trabalhadores por grupo/cargo/carreira, segundo o escalão etário e género.....	87
Tabela 4: Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC: Efetivo por grupo de pessoal, género e relação jurídica emprego.....	88
Tabela 5: Calendarização das atividades desenvolvidas no estágio na IGEC	121
Tabela 6: Agenda de trabalho da Intervenção no Agrupamento de Escolas.....	151

Índice de figuras

Figura 1: Gráfico 4 referente ao Efetivo por Género.....	89
--	----

Índice de siglas

AEE - Avaliação Externa de Escolas

CNE - Conselho Nacional de Educação

DACP - Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património

DCD - Divisão de Comunicação e Documentação

DSAG - Direção de Serviços de Administração Geral

DSI - Divisão de Sistemas de Informação

DSJ - Direção de Serviços Jurídicos

EE - Escolas Europeias

EMAA - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Alentejo e Algarve

EMAF - Equipa Multidisciplinar de Auditoria e Controlo Financeiro

EMC - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Centro

EMEE - Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

EMEE - Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

EMESC - Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência

EMESC-NC - Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência - Norte e Centro

EML - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial de Lisboa e Vale do Tejo

EMN - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Norte

GAVE – Gabinete de Avaliação Educacional

GEPE – Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação

IGE – Inspeção-Geral da Educação

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

JNE – Júri Nacional de Exames

MEC - Ministério da Educação e Ciência

MISI – Gabinete coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação e Ciência

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PROALV - Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida

SICI - Conferência Internacional Permanente das Inspeções-gerais e Nacionais de Educação

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Introdução

Quando chegou o momento de decisão da instituição na qual gostaríamos de realizar o nosso estágio curricular, a minha escolha incidiu na Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). O meu interesse pela avaliação externa de escolas e pelo trabalho desenvolvido por parte da equipa de avaliação externa de escolas fizeram-me optar por esta instituição, sendo que a possibilidade de permanência na mesma foi, para mim, um grande desafio e um enorme incentivo ao desenvolvimento do presente trabalho.

Com a duração de nove meses, entre o mês de Setembro de 2013 e o mês Maio de 2014 o período de tempo afeto ao estágio possibilitou o envolvimento em diferentes atividades no contexto real, constituindo-se num enorme ganho de experiências e de competências. As atividades que desenvolvi estiveram mais relacionadas com a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (EMEE).

Assim, o presente relatório reflete o conjunto de atividades desenvolvidas no meu estágio curricular, bem como a realização do projeto de investigação que cinge a temática deste relatório de estágio: “ Perceções da equipa de avaliação externa relativamente às suas práticas de avaliação externa”, sendo que a finalidade do mesmo incidiu no término do ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Ciências da Educação na Área de Especialização em Administração Educacional.

O relatório está estruturado em três capítulos: o (1) alusivo à caracterização da instituição acolhedora; o (2) referente à descrição das atividades realizadas na IGEC e (3) relativo ao projeto de investigação.

No primeiro capítulo, descrevo a estrutura da IGEC a sua missão e atribuições, recursos humanos, instrumentos de gestão, bem como os programas e atividades desenvolvidos. Por fim, procedo à caracterização dos gestores que me acompanharam procurando caracterizar o clima e a cultura da IGEC. No segundo capítulo, surge a apresentação das atividades que desenvolvi ao longo do meu estágio curricular. Por último, no terceiro capítulo apresento o meu projeto de investigação, sendo o foco do projeto explorar e descrever as perceções da equipa de avaliação externa sobre as suas práticas de avaliação.

CAPÍTULO I- CARATERIZAÇÃO DA **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO: A IGEC**

1. Introdução

Em 2011, na sequência da criação do Ministério da Educação e Ciência (MEC), fundiram-se as duas estruturas inspetivas da educação, existentes à altura - a Inspeção-Geral da Educação (IGE) e a Inspeção-Geral do Ministério da Ciência e do Ensino Superior (IMGMCES), tendo sido criada, com o Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de Janeiro, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Neste capítulo, procedo à caracterização da IGEC, baseando-me nos documentos de gestão (em especial o Balanço Social de 2012 da IGEC e o Plano de Atividades de 2013) e na informação disponível no Site.

O Balanço Social *apresenta a caracterização quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, desde a distribuição por sexo, idade, escolaridade, grupo e qualificação profissionais, nível de absentismo, entre outros*. O Plano de Atividades da IGEC (2013) *define anualmente a estratégia, hierarquiza as opções, programa as ações, afetando os recursos humanos e materiais necessários para a respetiva consecução*.

Assim, na presente caracterização será contemplada a seguinte informação: (a) História da Inspeção; (b) Estrutura Organizacional (Missão e Atribuições, Estrutura, Recursos Humanos, Instrumentos de Gestão); (c) Programas e Atividades desenvolvidas pela IGEC.

2. História da Inspeção

“A história da inspeção escolar em Portugal remonta a 1771, sendo anterior à institucionalização do ensino em Portugal”, (Site da IGEC 2012). Ao apresentar a sua história oficial, a IGEC divide-a em três épocas: a monarquia, a república e pós-revolução de 1974. Seguidamente efetuou um resumo das informações ali disponibilizadas acerca de cada um destes períodos ao qual acrescentarei um outro sobre o tempo presente.

- **Período da Monarquia**

*“As primeiras inspeções foram realizadas pela Real Mesa Censória – (instituição criada inicialmente para **reformular o sistema de censura**) - a pedido do Marquês de Pombal, ministro de D. José I, com a finalidade de conhecer o estado do ensino das escolas menores e assim dar início à construção do sistema educativo nacional”*, à semelhança do que vinha acontecendo em outros países europeus devido aos novos ideais políticos, culturais e pedagógicos emergentes no decurso do século XVIII. (Site da IGEC, 2012).

A lei de 6 de Novembro de 1772, que instituiu o ensino, criou novas escolas, definiu novos métodos e matérias a serem transmitidos e entregou os serviços de inspeção à Real Mesa Censória. A partir deste momento, os serviços de inspeção sofreram diversas reformulações resultantes quer *“das transformações políticas, quer sociais, quer económicas, quer culturais influídas no país e que se refletiam na educação”*. (Site da IGEC, 2012)

Depois da sua fundação e até ao final da Monarquia, a história oficial da IGEC regista as seguintes alterações:

No ano de 1787, a inspeção das escolas passou para a jurisdição da Real Mesa da Comissão Central sobre o Exame e Censura dos Livros e, posteriormente, esteve entregue a várias instituições ligadas à educação. (Site da IGEC, 2012)

No final da monarquia, quer as inspeções do ensino primário, quer do ensino secundário encontravam-se na dependência da Direção Geral da Instrução Pública e as do ensino técnico e profissional encontravam-se assimiladas na Direção Geral do Comércio e Indústria, sob a Tutela do Ministério dos Negócios do Reino.

- Período da República

Posteriormente, à proclamação da República, a lei n.º 12 de 1913 criou o Ministério da Instrução Pública, tendo ficado dependentes deste organismo todos os serviços de instrução, à exceção das escolas profissionais dependentes dos Ministérios da Guerra e da Marinha e da respetiva inspeção. *A inspeção do ensino primário ficou a depender da Direção Geral da Instrução Primária e a dos liceus ficou a cargo de um Conselho de Inspeção a funcionar junto da Direção Geral do Ensino Secundário.* (Site da IGEC, 2012)

No ano de 1933, os serviços de orientação pedagógica e inspeção foram reestruturados, passando os do ensino primário e os do ensino secundário a estar integrados nas respetivas Direções Gerais. A fiscalização dos estabelecimentos do ensino particular ficou na dependência da Inspeção-Geral do Ensino Particular, organismo criado para o efeito, pelo Decreto n.º 22:842, de 18 de julho de 1933. *Deste modo continuaram, mesmo após a publicação da Lei n.º 1941, de 11 de Abril de 1936, que remodelou o Ministério da Instrução Pública e criou o Ministério da Educação Nacional.* (Site da IGEC, 2012)

O Decreto-Lei n.º 408/71, de 27 de Setembro, criou a Direção-Geral do Ensino Básico, da qual passou a depender a inspeção do ensino primário, permanecendo a do ensino

secundário, que integrava o ciclo preparatório, integrada na Direção-Geral do Ensino Secundário e a do ensino particular na Inspeção-Geral do Ensino Particular.

- Após a Revolução de 1974

A explosão escolar ocorrida na década de setenta (fruto da massificação do ensino verificada após a revolução de 1974, que conduziu a um aumento do número de alunos, constituindo novos desafios no sistema de ensino) originou uma nova organização e definição das estruturas centrais do Ministério da Educação, tendo sido criados Serviços Centrais com finalidades e funções distintas. *Era necessário separar as funções executivas das funções de controlo, até então no âmbito das direções gerais de ensino.* (Site da IGEC, 2012).

Nesta sequência, foi criada, pelo Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de Dezembro, *a Inspeção-Geral de Ensino, organismo dotado de autonomia administrativa, ao qual ficaram a caber as funções de controlo pedagógico, administrativo-financeiro e disciplinar do subsistema de ensino não superior.* (Site da IGEC, 2012). Este organismo passou em 1991, com o Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de agosto, a ser designado de Inspeção-Geral de Educação, e em 1993, com o Decreto-Lei n.º 140/93, de 26 de Abril, Inspeção-Geral da Educação.

- No Presente

Como consta no Decreto Regulamentar n.º 15/2012 de 27 de Janeiro, no âmbito do Compromisso Eficiência, o XIX Governo Constitucional determinou as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), sendo que o primeiro e também o mais importante estímulo deste mesmo Plano deveria ser dado no processo de preparação das leis orgânicas dos ministérios e dos seus respetivos serviços. Assim, verifica-se uma nova fase de reforma da Administração Pública, que segundo os seus promotores tem o intuito de a tornar eficiente na utilização de recursos públicos e de cumprir a redução de despesa pública a que o país se associa. No cumprimento destas orientações procede-se à criação da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, que resulta da fusão das anteriores Inspeção-Geral da Educação e da Inspeção-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Segundo o Decreto Regulamentar n.º 15/2012 de 27 de Janeiro, no artigo 1.º: “ *A Inspeção-Geral da Educação e Ciência, abreviadamente designada de IGEC, é um serviço*

central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa” com competências¹ de auditoria e de controle do funcionamento do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, da educação escolar, compreendendo os ensinos básico, secundário e superior e integrando as modalidades especiais de educação, da educação extra -escolar, da ciência e tecnologia e dos órgãos, serviços e organismos do MEC. A IGEC atua como entidade de controlo e de auditoria do funcionamento das escolas e do sistema educativo, tendo como objetivo garantir a qualidade do serviço público de educação no ensino básico e no ensino secundário, público, particular e cooperativo. (Site da IGEC, 2012) No que concerne à auditoria, a IGEC procede à análise dos atos de gestão praticados pelos estabelecimentos de ensino num determinado período de tempo, segundo critérios de conformidade, eficácia, eficiência, pertinência e coerência. (Site da IGEC, 2012) No que respeita ao controle, a IGEC atua no âmbito da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário “com o objetivo de garantir valores como a qualidade, a equidade e a justiça na Educação (...)”. (Santos,2009: 41)

A IGEC procura atuar prospectivamente, de acordo com as prioridades políticas estabelecidas, e de modo reativo, de acordo com as situações decorrentes da vida concreta das escolas e que suscitam a sua intervenção. (Site IGEC,2012)

3. Estrutura da Organização

- **Missão e Atribuições**

A IGEC tem por missão assegurar a legalidade e a regularidade dos atos praticados pelos órgãos, serviços e organismos do Ministério da Educação e Ciência (MEC), bem como o controlo, auditoria e fiscalização do funcionamento do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, da educação escolar, compreendendo os ensinos básico, secundário e superior e integrando as modalidades especiais de educação, da educação extraescolar, da ciência e tecnologia e dos órgãos, serviços e organismos do MEC.

¹ “As competências são o conjunto de poderes funcionais que a lei atribui aos órgãos das pessoas coletivas públicas para que estas realizem as respetivas atribuições. No essencial, traduzem-se em poderes jurídicos que são utilizados para cada órgão prosseguir as atribuições da pessoa coletiva em que se insere” (Castro, 2007: 37).

Atualmente a missão da IGEC fundamenta-se nas atribuições² que lhe foram concebidas pelo Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de Janeiro (VER ANEXO 1).

A IGEC pode celebrar protocolos, em articulação e cooperação com serviços de outros ministérios, designadamente com a Inspeção-Geral de Finanças, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, bem como com as Inspeções Regionais de Educação das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

- Estrutura

Nos termos do Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de Janeiro, a IGEC dispõe de:

- ✓ 1 Inspetor-Geral
- ✓ 3 Subinspetores-Gerais
- ✓ 2 Diretores de Serviços
- ✓ 3 Responsáveis de unidades orgânicas flexíveis
- ✓ 8 Chefes de Equipas Multidisciplinares

Ao Inspetor-Geral compete:

- Promover a realização de ações inspetivas, de auditoria e de avaliação previstas no plano de atividades, bem como outras que lhe sejam cometidas;
- Apreciar os relatórios de auditoria e inspeção e submetê-los à apreciação do membro do Governo responsável pela área da educação e ciência;
- Ordenar a realização de averiguações e inquéritos;
- Nomear instrutores dos processos disciplinares;
- Assegurar a representação da IGEC junto de organismos nacionais ou internacionais, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- Designar o representante em juízo do MEC nos processos dos tribunais administrativos, decorrentes da atividade inspetiva;
- Desenvolver o sistema de avaliação interna e garantir a qualidade inspetiva.

Aos três subinspetores-gerais compete:

² Por atribuição entenda-se “os fins, os interesses públicos, que a lei incumbe a cada uma das pessoas colectivas públicas de prosseguir” (Castro, 2007: 36)

- Exercer as competências que lhes sejam delegadas ou subdelegadas pelo Inspetor-Geral, devendo este identificar a quem compete substituí-lo nas suas faltas e impedimentos.

De acordo com o *site oficial da IGEC 2012*, a organização interna da IGEC obedece ao seguinte modelo estrutural misto:

- Nas áreas de administração geral e de apoio jurídico é adotado o modelo de estrutura hierarquizada;
- Nas áreas de atividade de inspeção é adotado o modelo de estrutura matricial.

A IGEC dispõe atualmente de uma estrutura hierarquizada que engloba unidades orgânicas nucleares e flexíveis, e para as áreas de inspeção, de uma estrutura matricial, composta por equipas multidisciplinares.

- As duas unidades orgânicas nucleares integram:

- DSJ - Direção de Serviços Jurídicos
- DSAG - Direção de Serviços de Administração Geral

As três unidades orgânicas (estas são unidades de suporte à IGEC, mas não desenvolvem atividade inspetiva) integram:

- DACP - Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património
- DCD - Divisão de Comunicação e Documentação
- DSI - Divisão de Sistemas de Informação

- Oito equipas multidisciplinares integram:

- EMESC - Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência
- EMESC-NC - Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência - Norte e Centro
- EMEE - Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário
- EMAF - Equipa Multidisciplinar de Auditoria e Controlo Financeiro
- EMN - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Norte
- EMC - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Centro
- EML - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial de Lisboa e Vale do Tejo

➤ EMAA - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial do Alentejo e Algarve

O meu estágio decorreu no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (EMEE).

- Recursos Humanos

No ANEXO 2, do presente relatório encontram-se os quadros referentes aos recursos humanos da IGEC, constituindo-se como fonte para a elaboração dos mesmos o Balanço Social 2013, que caracteriza o efetivo da IGEC.

No Quadro 1 verifica-se que a licenciatura é o grau que compreende o maior número de efetivos (171 efetivos sendo que 83 são mulheres e 89 são homens). Com mestrado verificamos 51 efetivos (24 mulheres e 27 homens). Com o doutoramento constata-se a existência de 5 efetivos (3 homens e 2 mulheres). Importante referir ainda que com o bacharelato verifica-se 1 efetivo e que com o equivalente ao 12º ano há o total de 10 efetivos do sexo masculino.

No Quadro 2, constata-se, que o cargo de inspetor apresenta o escalão etário mais representativo entre os 50 e 54 anos (69 inspetores). No escalão etário entre os 55 e os 59 anos verifica-se a existência de 55 inspetores, seguindo-se o entre os 45 e os 49 anos, com 37 inspetores. Verifica-se ainda, que, o escalão etário entre os 60 anos e os 64 anos apresenta 22 inspetores; 14 inspetores no escalão etário entre os 40 e os 44 anos; quatro inspetores entre os 35 anos e 39 anos e três inspetores entre o escalão etário de 65 anos a 69 anos. No total desempenham funções na IGEC 204 inspetores, sendo que 107 são do sexo masculino e 97 do sexo feminino.

No Quadro 3 podemos ter uma visão mais ampla e clara do efetivo por cargo/categoria que constitui a IGEC, bem como qual o género que predomina na mesma e a relação jurídica de emprego. Podemos constatar que a categoria com maior número de efetivos é a de inspetor, seguida de assistente técnico.

Por último, no gráfico 4, podemos verificar uma ligeira supremacia do género feminino, uma vez que constam do mesmo 144 do total de efetivos da IGEC e do género masculino constam 134.

Focalizando agora o 5º andar da IGEC, no qual me encontro, julgo ser pertinente fazer uma caracterização do mesmo, referindo nomeadamente os atores que o constituem. Assim,

no departamento referido encontra-se a Subinspetora-Geral, o Coordenador da EMEE mais sete inspetores e dois técnicos superiores.

- Instrumentos de Gestão

São quatro os instrumentos de gestão que enquadram a sua atuação: o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), o Plano de Atividades, o Relatório de Atividades e o Balanço Social.

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) apresenta anualmente, com acompanhamento e monitorização trimestrais, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e os meios disponíveis para as alcançar. Pretende-se acompanhar a concretização dos objetivos, medir os resultados e proceder à avaliação final do desempenho da IGE no que respeita à eficácia, à qualidade e à eficiência. (Site oficial da IGEC, 2012)

O plano de atividades define anualmente a estratégia, hierarquiza as opções, programa as ações, afetando os recursos humanos e materiais necessários para a respetiva consecução. (Site da IGEC, 2012)

O Relatório de Atividades descreve e avalia anualmente o grau de realização e de execução dos programas e atividades e integra, desde 2008, nos termos do art.º 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, um relatório de autoavaliação. (Site oficial da IGEC, 2012)

O Balanço Social apresenta a caracterização quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, desde a distribuição por sexo, idade, escolaridade, grupo e qualificação profissionais, nível de absentismo, entre outros. (Site oficial da IGEC, 2012)

4. Programas e Atividades da IGEC

De acordo com o Plano de Atividades (PA) de 2013 os Programas da IGEC são: Programa I - Acompanhamento; Programa II - Controlo; Programa III - Auditoria; Programa IV - Avaliação; Programa V - Provedoria, Ação Disciplinar e Contencioso Administrativo; Programa VI - Atividade Internacional; Programa VII - Recursos Humanos, Financeiros e Materiais; Programa VIII - Sistema de Informação; Programa IX - Comunicação e Documentação (Ver ANEXO 3- atividades de cada Programa).

Apresento de seguida os programas e as atividades que são desenvolvidas pela EMEE assim como o Programa VI – Atividade Internacional no âmbito do qual colaborei na concretização de algumas atividades.

➤ **Programa I- Acompanhamento**

O programa Acompanhamento, segundo o PA (2013, p.17) visa acompanhar a ação educativa desenvolvida pelas escolas e pelos agrupamentos de escolas com o objetivo de melhorar as práticas e os resultados escolares dos alunos.

✓ Atividade - Acompanhamento da Ação Educativa:

Através desta atividade, a IGEC procura acompanhar as estratégias utilizadas pelas organizações educativas destacando os mecanismos de coordenação e supervisão pedagógica do trabalho docente estimulando e respeitando a autonomia das mesmas. (PA, 2013)

✓ Atividade - Educação Especial- Respostas Educativas

Com esta atividade pretende-se:

“acompanhar e avaliar o modo como os jardins de infância e as escolas dos ensinos básico e secundário têm implementado as alterações à organização da Educação Especial resultantes da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de Janeiro, e qual a qualidade do trabalho efetuado em cada organização escolar.” (PA, 2013)

✓ Atividade - Encerramento de Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico

Com esta atividade pretende-se identificar os benefícios e das dificuldades que surgiram com o encerramento de escolas de dimensão reduzida do 1º ciclo do ensino básico. (PA, 2013)

✓ Atividade - Jardins de Infância da Rede Privada - (Instituições Particulares de Solidariedade Social

Com esta atividade a IGEC pretende acompanhar o funcionamento pedagógico dos estabelecimentos da Rede Privada (IPSS), bem como avaliar a qualidade dos serviços prestados.

➤ **Programa II- Controlo**

“As intervenções de controlo, têm como finalidade verificar a conformidade legal do funcionamento das unidades organizacionais ou de segmentos do sistema educativo e identificar fatores condicionantes da sua eficiência e eficácia, considerando os meios disponíveis e os serviços prestados. Integram ainda os dispositivos de regulação do sistema educativo da responsabilidade da IGEC.” (PA, 2013, p.25)

✓ Atividade - Organização do Ano Letivo

A IGEC através desta atividade visa a verificação da conformidade legal do funcionamento das unidades orgânicas através da identificação de fatores que condicionam o seu funcionamento eficaz e eficiente. (PA, 2013)

✓ Atividade - Provas Finais e Exames Nacionais do Ensino Básico e Secundário

Com esta atividade a IGEC averigua as condições de sigilo e de equidade na realização das provas finais e dos exames nacionais do ensino básico e secundário.

✓ Atividade - Organização e Funcionamento dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico e Secundário)

Com esta atividade a IGEC visa promover a regulação do funcionamento dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, garantindo aos mesmos, às famílias, à tutela e à sociedade a informação e avaliação necessária sobre o seu funcionamento no cumprimento das condições legalmente estabelecidas.

✓ Atividade Cursos Profissionais no Ensino Público e nas Escolas Profissionais

Com esta atividade a IGEC pretende analisar as opções educativas e garantir padrões de qualidade no desenvolvimento dos cursos profissionais no ensino público e nas escolas

profissionais. Esta necessidade surge da crescente implementação e consolidação deste tipo de ensino nos estabelecimentos de ensino público e nas escolas profissionais.

➤ **Programa IV- Avaliação**

Com a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, de 2002 foi aprovado o sistema da avaliação da educação e do ensino não superior. Na presente lei foi estabelecido que o controlo de qualidade se deve aplicar a todo o sistema educativo com vista à promoção da melhoria, da eficiência e da eficácia, da responsabilização e da prestação de contas, da participação e da exigência, e de uma informação qualificada de apoio à tomada de decisão. Nos termos da lei, a avaliação estrutura-se com base na autoavaliação, a realizar em cada escola não agrupada ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa. (PA, 2013, p.46).

✓ Atividade – Avaliação Externa de Escolas

Com esta atividade pretende-se a contribuição para o desenvolvimento das escolas e a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

➤ **Programa VI- Atividade Internacional**

A participação em projetos e atividades e a cooperação institucional internacional constituem os objetivos genéricos deste programa que se desenvolve no âmbito das Escolas Europeias, da Conferência Internacional Permanente das Inspeções Gerais e Nacionais de Educação (SICI), da cooperação com as inspeções de educação dos países de expressão oficial portuguesa e de outras inspeções-gerais de educação, e na organização e participação em projetos internacionais, designadamente no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (PROALV).

✓ Atividade - Conferência Internacional Permanente das Inspeções-gerais e Nacionais de Educação (SICI)

A SICI (Standing International Conference of the Inspectorates) é uma associação de inspeções europeias que presta serviços aos seus membros e que contribui para a melhoria dos sistemas educativos através da disponibilização de informação.

✓ Atividade - Escolas Europeias

A primeira Escola Europeia iniciou a sua atividade em Outubro de 1953, “por iniciativa de funcionários da então Comunidade do Carvão e do Aço com o apoio do Governo do Luxemburgo, tendo como objetivo resolver o problema da educação dos seus filhos, juntando numa mesma escola alunos com nacionalidades e línguas maternas diferentes. A primeira Escola Europeia foi, criada no Luxemburgo, tendo progressivamente sido abertas outras escolas localizadas junto de instituições da atual União Europeia (U.E.) ”. (Site IGEC, 2012). Atualmente existem 14 Escolas Europeias (sendo que cinco são na Bélgica, três na Alemanha, duas no Luxemburgo, uma na Holanda, uma na Itália, uma na Grã-Bretanha e uma em Espanha).

Assim e nos termos da Convenção ratificada pelo Decreto n.º 1/97, de 3 de janeiro, compete à IGEC a representação de Portugal nas estruturas de gestão e inspeção das Escolas Europeias (EE). (PA, 2013)

✓ Atividade - Cooperação com as Inspeções da Educação dos Países Lusófonos

Com esta atividade “ a IGEC procura assegurar canais de comunicação e informação e a disponibilidade para cooperar nas áreas da qualificação e do reforço das competências dos inspetores das Inspeções da Educação dos Países Lusófonos, através da promoção de estágios e ações de formação, bem como da divulgação de documentação informativa e formativa.” (PA, 2013)

✓ Atividade - Projetos Internacionais

No âmbito desta atividade a IGEC participa em projetos internacionais, nomeadamente nos geridos pela Agência Nacional PROALV – Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida.

5. Caracterização dos gestores da Inspeção-Geral da Educação e Ciência

Nesta parte do relatório, procederei a uma caracterização dos gestores que me acolheram na IGEC, os quais acompanhei em diferentes atividades, o que me permitiu traçar de ambos um perfil do ponto de vista das funções que desempenham e concretamente dos papéis que representam no seu quotidiano. Recorrerei, para o efeito, à minha experiência durante o estágio, mas também a informação contida nos trabalhos de Patrícia Rocha e Diana Lemos, que estagiaram com ambos na IGEC, no ano letivo de 2011/2012. Mintzberg (1986, p.1) no seu texto “ O Folclore e o Fato” refere que a administração, não vem enfrentando seriamente a pergunta fundamental: o que fazem os executivos? Este autor apresenta-nos os papéis do gestor, tendo como base pesquisas referentes ao modo como o gestor ocupa o tempo no seu quotidiano. Assim, procede à análise dos papéis do gestor a partir de três funções:

- Funções Interpessoais - compreendem três papéis: (1) o papel ligado à imagem de chefe; (2) o papel de líder; (3) o papel de contato;
- Funções Informacionais - compreendem três papéis: (1) o papel de monitor; (2) o papel de disseminador; (3) o papel de porta-voz;
- Funções Decisionais - compreendem quatro papéis: (1) o papel empreendedor; (2) o papel de manipulador de distúrbios; (3) o papel de alocador de recursos; (4) o papel de negociador

No âmbito das funções interpessoais e especificamente no que diz respeito à imagem de chefe, refere Mintzberg (1986):

“Devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional, todo executivo precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial. O presidente cumprimenta os dignitários visitantes, o chefe de seção comparece ao casamento do torneiro-mecânico, o executivo do setor de vendas convida um cliente importante para o almoço.” (p.9)

Efetivamente, este é um papel muito presente em ambos os gestores. Desde logo, nas duas reuniões ocorridas no princípio do estágio, em que pude constatar que quer o gestor L, quer o gestor H, no âmbito das funções interpessoais e concretamente no que concerne à imagem de chefe, desempenham funções de natureza cerimonial. Ambos estiveram presentes para a formalização do meu estágio, cumprimentando os representantes do Instituto de Educação e procedendo a um protocolo de acolhimento na instituição. Igualmente, ao longo

das duas visitas de estudo (*Study Visits*³) pude constatar que o gestor H desempenhou funções interpessoais ligadas à imagem de chefe, um papel que se evidenciou na receção que fez a todos os participantes estrangeiros (quer da primeira visita quer da segunda visita) em que o gestor H exerceu as suas funções de natureza cerimonial. Como refere Mintzberg, todo o executivo devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional, necessita de desempenhar este tipo de obrigações. No caso do gestor H estar presente na receção dos participantes, na sua chegada a Lisboa e na despedida, no jantar realizado para esse efeito, é uma incumbência inerente às funções que desempenha e que o obrigam muitas vezes a cumprir determinado cerimonial. Do mesmo modo, o gestor L evidenciou este papel, estando presente na sessão de abertura da *Study Visit*, na IGEC, bem como no jantar do primeiro dia da primeira *Study Visit*. Ilustrativo da sua posição de chefe na IGEC, foi a sua presença durante a “Ação de formação sobre avaliação externa de escolas”, em que lhe coube receber e cumprimentar todos os participantes. O desempenho do papel de natureza cerimonial por ambos os gestores foi igualmente evidente quando receberam os quatro inspetores da SICI, no âmbito da ação de formação sobre observação de aulas, representando a IGEC durante a reunião que tiveram com os mesmos. Deste modo, corroboramos a análise de Diana Lemos (2012) e de Patrícia Rocha (2012, p.30) a propósito da *natureza social, cerimonial e legal do trabalho dos dois gestores*.

Relativamente ao papel de líder, Mintzberg (1986) salienta que decorre do facto do gestor ser “responsável pelo trabalho de todos os funcionários da unidade” (p.10), o que implica que parte dessas ações envolvam “liderança direta, como é o caso da maioria das organizações onde o executivo é normalmente responsável pela comissão e treinamento de seu próprio pessoal.” (idem)

De facto, no decorrer das atividades em que participei durante o estágio esta ação de lideranças dos gestores foi evidente, quer na tarefa de elaboração dos resumos de comunicações da SICI, quer na preparação de dois artigos, quer ainda na produção da agenda para visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas, em que o gestor H revelou o papel de líder, motivando-me e à minha colega, numa lógica, por vezes de parceria, ao mesmo tempo que coordenava o nosso trabalho e valorizava o trabalho em conjunto. Quase sempre o gestor H promovia a nossa autonomia, estabelecendo o prazo de entrega do trabalho, supervisionando-o e questionando-nos sobre as nossas questões e opiniões acerca do mesmo e do modo como decorreria. Também na ação de formação sobre observação de aulas, verifiquei que ambos os

³ A study visit teve a duração de cinco dias e proporcionou-se pela vinda de inspetores de diferentes países a Portugal com o objetivo de visitar estabelecimentos de ensino que foram avaliados de modo a conhecer os impactos dessa mesma avaliação.

gestores, através das suas intervenções, evidenciaram o papel de líderes, estimulando todos os participantes (inspetores), procurando transmitir-lhes a importância da ação e da atividade de observação de aulas, tendo em vista a consolidação de competências e conhecimentos face à observação da prática letiva. Ambos desenvolveram o papel de líderes, coordenando toda a preparação da intervenção nos Agrupamento onde decorreu a ação de observação da prática letiva, quer pela orientação e definição das tarefas que solicitaram a mim e à minha colega, como pela definição de tarefas que pude observar que atribuíram à restante equipa, escolhendo igualmente a equipa de quem necessitavam da colaboração para desenvolver determinadas tarefas. O mesmo se verificou na ação de formação sobre avaliação externa de escolas, em que se evidenciou o papel de liderança do gestor L, sendo notória a motivação que passou a todos os presentes e a sua capacidade de coordenação dos trabalhos. No mesmo sentido, também Lemos (2012, p.25), no seu relatório, considera o gestor H um líder “que privilegia o trabalho em parceria em detrimento da relação líder – subordinados” e considera como fator motivador do grupo que coordena a confiança que o gestor H nele deposita. Na observação que realizei considerei o gestor H um líder considerando-o um profissional que exerce as suas atividades em cooperação com os restantes colegas.

Já Rocha (2012) relembra o estatuto do gestor L, responsável pela direção da equipa, a quem compete coordenar quer os recursos humanos quer os materiais (p.30). Relembra, ainda, a presença e colaboração desta gestora na formação de equipas de avaliadores, coordenando o processo de aplicação dos questionários de satisfação (idem). Assim, na análise que fazem sobre os dois gestores, ambas dão exemplos que vão ao encontro do descrito por Mintzberg, no caso do gestor L quando define tarefas a ser cumpridas pelas suas equipas, sendo responsável por esse trabalho, exercendo uma liderança direta, trabalhando perto do pessoal que coordena, e no caso do gestor H, e reforçando o que mencionei anteriormente, apesar de não coordenar uma equipa, define tarefas a serem cumpridas por alguns dos seus colegas, acompanhando assim todo o trabalho.

Em relação ao papel de contato, centrado na obtenção de informação, destina-se “a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal mas, não obstante, eficiente.” (Mintzberg 1986, p.11). No caso do gestor H, Lemos tece as seguintes considerações:

“Pude constatar que este mecanismo de informação é fundamental para o seu trabalho e direciona as decisões que tem de tomar. O gestor estabelece contactos, que são a base do seu trabalho, através de reuniões, e-mails e telefonemas. Pude constatar que

este mecanismo de informação é fundamental para o seu trabalho e direciona as decisões que tem de tomar.” (Lemos, 2012, p.26)

Quanto ao gestor L, diz-nos Rocha:

“Enquanto agente de ligação, o gestor L estabelece contactos com as Delegações Regionais da IGEC, nomeadamente a fim de agendar as reuniões pré-processo de avaliação externa e para dar ou pedir outros tipos de informações e para tratar de assuntos relacionados com o desenvolvimento das atividades de avaliação e de acompanhamento.” (Rocha, 2012, p.30)

Ambos os excertos vêm ao encontro da realidade que me foi dada observar no decorrer do estágio. Por exemplo, aquando da visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas, o gestor H teve a necessidade de desenvolver um conjunto de contatos com pessoas exteriores à organização. Aliás, por ser elo de ligação entre a IGEC e a SICI, este papel assume, no seu caso, particular relevância, nomeadamente quando definiu com os inspetores da SICI as informações necessárias para o decorrer das suas permanências no nosso país. Também durante a preparação da *Study Visit*, demonstrou desempenhar este papel, entrando em contato por e-mail com os vários participantes de forma a que toda a as suas informações estivessem corretas. Em ambos os casos torna-se evidente a importância que o papel de contato desempenha nos seus processos de gestão. Grande parte do tempo disponibilizado por parte dos dois gestores é para efeitos de comunicação com os outros, o que reforça as palavras de Mintzberg quando menciona que “ o executivo não deixa as reuniões ou põe o telefone no gancho para voltar ao trabalho. Em grande parte comunicação é o seu trabalho.” (p.12-13)

Em relação às funções informacionais, o gestor exerce o papel de monitor quando “esquadrinha permanentemente seu meio ambiente em busca de informação, interrogando seus contatos e seus subordinados ”. Mintzberg (1986, p.12), o que sucede nos dois casos em análise. Ambos os gestores procuram informação quer junto dos subordinados (no caso do gestor H junto dos seus colegas) dentro da organização, quer com colegas exteriores à organização. Especificamente no caso do gestor H, a sua base de trabalho na organização é a comunicação e a busca de informação, quer “ a nível interno (fruto das relações com os seus colegas nas áreas de intervenção onde está inserido) “ quer “a nível externo (através do seu trabalho com a SICI e com as Escolas Europeias).”Relativamente ao gestor L, são salientados os momentos onde se procedeu à aferição de documentos das escolas, bem como a troca de informações com as equipas multidisciplinares.

O papel de disseminador consiste em transmitir informações, privilegiadas aos outros membros da organização, às quais os subordinados não teriam acesso de outra forma. No caso do gestor H, entrando em contato com os seus colegas através da comunicação verbal e uso de e-mail (aos colegas dentro da IGEC) e através do telefone e por e-mail (aos colegas exteriores à IGEC), para obter informação relativa à sua disponibilidade e conhecimento de determinado assunto para que eu e a Sara o incorporássemos no trabalho do perfil. Este papel decorre do facto de “que as suas tarefas diárias lhe permitem ter acesso a um conjunto de informações externas importantes que são uma mais-valia para a organização.” (Lemos, 2012, p.27). A propósito do gestor L, é salientado “a transmissão, por parte do gestor L, aos restantes membros da equipa e ao Inspetor-Geral do feedback em relação ao novo ciclo de avaliação ou dos resultados obtidos nos questionários de satisfação, e ainda a realização de *pontos de situação* com o Inspetor-Geral sobre o desenvolvimento das atividades.”

Relativamente ao papel de porta-voz, Mintzberg (1986, p.12) refere a necessidade do envio de “ informações a pessoas não pertencentes à sua unidade: um presidente faz um discurso procurando obter apoio para uma causa de sua organização; um chefe sugere a modificação de um produto a um fornecedor” e refere que os gestores precisam de informar e satisfazer as pessoas influentes que controlam a sua organização. No que diz respeito aos papéis de natureza informacional e estando os mesmos relacionados com as comunicações desenvolvidas pelos gestores, ambos desempenharam o papel de porta-voz, entrando em contato com todos os intervenientes na ação de formação (inspetores, amigos críticos, direção do agrupamento de escolas entre outros) de forma a obter as suas presenças e apoio no desenvolvimento dos trabalhos. Não obstante a informação não ser um fim em si mesmo, é fundamental para tomar decisões (Mintzberg, 1986, p.12). Lemos (2012, p.27) considera o gestor H porta-voz “ uma vez que é o elo de ligação entre a IGEC e a SICI. Dessa forma, consegue obter muitas informações externas eficientes, apesar de, por vezes, serem conseguidas de forma mais informal.” Especificamente o gestor L, dado o seu envolvimento e responsabilidade direta na conceção e implementação do novo ciclo de avaliação externa de escolas, desempenhou o papel de porta-voz de forma muito clara através da sua participação/colaboração ao longo destes três dias de ação de formação sobre este tema, nomeadamente no modo como interveio e procedeu à apresentação do mesmo perante a audiência. Aliás, é neste sentido que também Rocha (2012, pp.30-31) considera o gestor L porta-voz, quer através da sua participação e colaboração na apresentação do Programa Avaliação Externa das Escolas, quer o âmbito de iniciativas de outras entidades, assim como a

apresentação do novo modelo de avaliação nas ações de formação para as equipas de avaliadores.

No que concerne às funções decisórias, Lemos (2012, p.27) refere que as mudanças efetuadas pelo gestor H surgem somente no seu domínio de trabalho, podendo efetuar mudanças apenas na área em que desempenha as suas atividades e de acordo com indicações superiores. Em relação ao gestor L, Rocha (2012, p.31) dá como exemplo “ a oportunidade que surgiu de fazer parte do Grupo de Trabalho que propôs um modelo para um novo ciclo de avaliação externa das escolas. O gestor surge, assim, como o principal detentor de informações que podem conduzir à tomada de decisão, sendo, segundo Mintzberg (1984, p.12) “ dotado de uma de uma autoridade formal, somente ele pode introduzir novos e importantes métodos de ação em uma unidade. “Quando nos reportamos para o papel como empreendedor reportamo-nos para ideia de que o “ (...) executivo procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente.”

O papel de manipulador de distúrbios prende-se com a necessidade do gestor atuar sobre pressão. Ora, de acordo com Lemos (2012, p.28), o gestor H é considerado um manipulador de distúrbios porque no desempenho das suas funções procura solucionar da melhor forma várias tarefas inesperadas. Salientamos ainda a sua atuação em imprevistos que antecederam a visita de estudo e alguns imprevistos no decorrer da *Study Visit*. No caso do gestor L, é dado o exemplo de um problema que ocorreu com os questionários de satisfação, que deviam ter sido aplicados para terem um tratamento de leitura ótica, mas que devido a um conjunto de fatores, não foi possível contratar uma empresa para o efetuar. O gestor L teve de coordenar a equipa delegando tarefas e supervisionando o processo, de modo a “ ter os questionários prontos, impressos e entregues às escolas atempadamente”, “ a fim de resolver um problema que surgiu inesperadamente, ficando assim visível a sua atenção no sentido de resolver um problema”. (Rocha, 2012, p.32). No caso da primeira função e relembrando o problema que surgiu com o funcionamento da máquina que validava os questionários, o gestor L teve de coordenar a sua equipa e neste caso o meu trabalho e o trabalho da minha colega para que os questionários fossem validados a tempo e não atrasassem o processo, atuando assim rapidamente para a resolução deste imprevisto. O caso da avaria das impressoras que referir anteriormente evidencia este papel.

No que concerne às funções decisórias e sendo as mais evidenciadas neste processo saliento o papel de manipulador de distúrbios e de alocador de recursos.

Relativamente ao papel de alocador de recursos, tendo em conta que “ essa gestão está ao encargo de chefias superiores e os recursos são afetos, em última análise, ao orçamento disponível para Inspeção-Geral da Educação e Ciência”, Patrícia Lemos (2012, p.28) considerou não ser possível classificar o gestor H um alocador de recursos.

Já Rocha (2012, p.32) refere, a propósito do gestor L:

“ (...) a situação dos questionários, uma vez que se geriu os recursos materiais necessários, designadamente: a quantidade de folhas e tinteiros precisos para a impressão dos questionários e o número de envelopes necessários para o envio dos mesmos para as escolas. Por outro lado, foi preciso fazer também uma gestão do pessoal afeto à tarefa de contabilização dos questionários (recursos humanos/mão de obra), assim como teve de haver gestão do tempo, de forma a garantir que os questionários estariam prontos, impressos, contabilizados e enviados atempadamente para as respetivas escolas.”

A nossa experiência sobre o gestor L articula-se com a evidenciada no excerto acima, na tarefa dos questionários, uma vez que competiu ao gestor L proceder à gestão dos recursos, quer materiais (contabilização de folhas, envelopes, tinteiros, etc.), quer humanos (determinação e coordenação dos membros da equipa a trabalhar neste processo). Nesta perspetiva, vamos ao encontro da linha de pensamento defendida por Mintzberg (1986, p.14):

“Além disso, em seu papel de alocador de recursos, o executivo autoriza importantes decisões de sua unidade, antes que sejam executadas. É graças a esta prerrogativa que ele assegura uma interligação nas decisões: tudo passa por um único cérebro. Fragmentá-lo seria encorajar tomadas de decisões descontínuas e uma estratégia desarticulada.”

Em relação ao papel de negociador, Mintzberg (1986, p.15) reforça a sua importância no trabalho do gestor “ pois somente ele tem autoridade para comprometer recursos da empresa e somente ele possui as informações do centro nervoso que as negociações importantes exigem.” Lemos (2012, p.28) considera o gestor H um negociador, uma vez que o mesmo procede a “constantes negociações para conseguir um determinado orçamento ou materiais para desenvolver as suas tarefas e atividades que, por vezes, nem se prendem com imposições superiores, mas sim com a burocracia da instituição.” Salienta, ainda, a intervenção por parte do gestor “ quando a organização necessita de realizar uma atividade importante de negociação com outras instituições.” A análise deste papel nas suas observações ao gestor L não foi possível.

Considerando todos os papéis apresentados, concordamos com Lemos (2012, p.29) e Rocha (2012, p.32) quando consideram que ambos os gestores desempenham de modo mais notório as funções de natureza interpessoal e informacional, ou seja, a natureza dos seus

trabalhos vocaciona-se para a motivação e encorajamento das suas equipas, bem como na ligação que necessariamente têm de estabelecer com o exterior. Procedem, ainda, ao veicular de informação estratégica para a organização. Estas suas funções salientam-se assim em detrimento da função decisional.

6. O Clima e a Cultura Organizacional

Depois de ter ensaiado uma caracterização dos papéis desempenhados pelos gestores H e L procuro fazer uma reflexão relativamente às questões inerentes ao clima e cultura das organizações. Para começar, penso ser importante começar por definir a noção de organização. As organizações podem ser estudadas de diferentes perspetivas. Atualmente, quando falamos em organizações reportamo-nos à ideia de uma entidade, da qual fazem parte diferentes trabalhadores, situados em diferentes estruturas, executando cada um diferentes tarefas. Vistas como organismos vivos, as organizações caracterizam-se pelo dinamismo e complexidade (Lima & Albano, 2002, p.33), são “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e junções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal.” (Pereira 1999, p.86)

Segundo Lima e Silva (s.d., p.2) em citação a Morgan (1996), as organizações podem ser definidas “como sistemas vivos, fortemente dependentes do meio que as rodeia e influencia directamente, e dos indivíduos que nela estão inseridos, também eles produtos desse ambiente exteriores à organização.” Assim, o estudo das organizações é complexo, tal como existem muitos tipos de organizações, existirão também vários e distintos tipos de ambientes. Para Lima e Albano (2002, p.33) dentro das organizações em que estão inseridos os indivíduos procuram satisfazer necessidades (pertencer a um grupo social; de auto-realização) que, por vezes, são de difícil concretização, dado os vários “ factores que premeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades.” Os autores mencionam, ainda, a subjetividade humana como um dos fatores mais complexos (motivações, crenças, valores).

São diferentes as dimensões que constituem a organização, entre as quais a Cultura e o Clima. Com as transformações vivenciadas pelas sociedades, também as organizações orientam novas maneiras de gerirem o seu trabalho. Como referem Tagliacolo e Araújo, (s.d. p.1):

“Nessa nova era da globalização, a eficiência passou a ser essencial no compromisso dos funcionários em relação à empresa que prestam serviço, ele passou a ter participação ativa, e suas opiniões começaram a ser ouvidas pelos gerenciadoreis.”

Assim, podemos considerar que o clima está relacionado com comportamentos, sentimentos, atitudes que são fáceis de ser observados. Já a cultura refere-se “a premissas mais profundas, às convicções de valores que são frequentes, observados porem só em um nível pré-consciente.” (Ekvall 1991, cit in Crespo & Wechsler n.d, p.54)

- Clima Organizacional

Segundo Crespo e Wechsler (n.d. p.54), em citação a Forehand & Gilmer (1964), o clima consiste num “conjunto de características que existe numa organização e que a distingue das outras, durante um certo período de tempo, influenciando o comportamento dos indivíduos numa determinada organização.” O clima influencia o comportamento dos indivíduos que pertencem à organização, interferindo no seu desempenho, nas suas motivações e na produtividade dos seus trabalhadores “devendo ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre funcionários e a empresa”. (Luz, 2001, cit in Lima e Albano, 2002, p. 35)

Seguindo, ainda, a noção de clima organizacional segundo Tagliacolo e Araújo (n.d. p.1), este “permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa”.

Beraza (1996) refere:

“ O clima diferencia as organizações umas das outras, e pode ser entendido como algo que é afectado por componentes objectivas (estruturais, pessoais e funcionais) das organizações, baseando-se em constructos subjectivos, ou seja as pessoas que interpretam a natureza das condições objectivas.

Este constructo subjectivo, as pessoas, pode ser analisado individualmente, (como a visão individual e distinta das coisas) bem como a título colectivo (como visão compartilhada das mesmas circunstâncias organizacionais, deste modo o clima afecta tanto o comportamento e atitudes individuais como colectivas dos indivíduos da organização.” (p.273)

Durante a visita que fiz aos vários departamentos da IGEC, no início do meu estágio, pude constatar que praticamente em todos os andares as portas dos gabinetes estavam abertas.

Considerarei muito positivo este aspeto, que pode denotar transparência nos processos de trabalho, transmitindo-me a ideia de que não existem desconfianças entre os membros que constituem a organização.

Para autora, e em citação a Gibson (2006), o conceito de clima compreende as relações que se estabelecem entre os gestores e os demais membros da organização. Podemos considerar que o clima organizacional se encontra relacionado com “o meio interno de uma organização, ou seja, está ligado à moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus elementos.” (p.17)

Ainda nesta linha de pensamento Bezerra (2011, p.20) refere:

“ Existindo um agradável CO [Clima organizacional] o provável é que a satisfação das necessidades dos funcionários tanto profissionalmente como as necessidades pessoais sejam efetivadas, caso contrário, onde o clima é desagradável, existirá frustrações, insegurança e desconfiança entre os colaboradores.”

Carvalho (1992, p.28-29) afirma que o clima se assume como “variável mediadora que intervém entre a estrutura de uma organização, as suas práticas e os seus resultados.”

Na perspetiva de Lickert (1961, 1972), citado por Zabalza (1996, p. 275) existem diferentes tipos de clima organizacional, a saber:

- a) Autoritário – Pressupõe que o processo de tomada de decisão se realiza no vértice da hierarquia, sendo posteriormente transmitido à base. Compreende, por isso, sensações de “receio, ameaças, desconfianças, insatisfação, não cooperação e sem comunicação. O controlo é realizado a nível superior”.
- b) Paternalista – Pressupõe o processo de tomada de decisão por parte da direção. No entanto, esporadicamente prevalece alguma delegação de poder. Compreende, por isso, sensações associadas à “ (...) pouca cooperação e pouca comunicação, o controlo é efetuado a nível superior, podendo haver sistemas intermédios”.
- c) Consultivo – Pressupõe que o processo de tomada de decisão se realiza pela direção prevendo-se a participação na mesma por todos os níveis existentes na organização. “ A comunicação é descendente, e a motivação dos elementos faz-se por meio de sentimento de responsabilidade e por uma razoável satisfação, existindo uma cooperação moderada. Havendo um nível de confiança elevado, os aspetos de controlo são delegados aos níveis intermédios”.
- d) Participativo – Pressupõe que o processo de tomada de decisão ocorre pelos diferentes atores que constituem a organização. “A comunicação realiza-se fundamentalmente

num sentido horizontal. A motivação centra-se na implicação, na participação nos processos de definição de objetivos, de métodos e avaliação”. Existem relações de confiança, o controlo é exercido por todos os níveis da estrutura.”

As duas ‘*Study visit*’ em que participei permitiram-me perceber o clima consultivo existente na IGEC. Através de conversas com o Inspetor-Geral de Educação e Ciência, o Dr. H ia evidenciando as decisões tomadas ao longo da visita de estudo. O clima criado é por meio de sentimento de responsabilidade, percebendo a existência de sinais de controlo delegados aos níveis intermédios, neste caso esta confiança no Dr. H demonstra-o. Prevalece, assim, uma delegação de poderes nos líderes intermédios, manifestando-se confiança nas suas decisões e no seu trabalho. No entanto o carácter participativo é evidenciado a reforçar na confiança, por exemplo, do gestor L no trabalho da sua equipa, cujas opiniões são ouvidas, sendo tomadas decisões em conjunto o que saiu evidenciado na ação de observação de aulas. Este clima participativo verificou, ainda, diretamente do gestor H para mim e para a minha colega, aquando da elaboração do perfil da IGEC para *site* da SICI. Verifiquei, no decorrer de todo este processo, a participação dos vários departamentos chamados a intervirem neste trabalho através do fornecimento de dados necessários a incorporar no perfil da IGEC.

No decorrer da atividade de elaboração de resumos de comunicações da SICI considero ter sido perceptível o clima aberto existente nesta organização. Ao ser solicitada a nossa colaboração no mesmo (trabalho participativo), verifiquei existir confiança nas minhas capacidades e na das da minha colega, o que vai ao encontro do defendido por Ramada (2010, p.51-52) em citação a Brunet (1992) de que existem dois tipos de clima: aberto e fechado, sendo que o primeiro compreende “ um meio de trabalho participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial (...) ”. Contrariamente, o segundo compreende “ (...) um ambiente de trabalho considerado pelos seus membros como autocrático, rígido e constrangedor, onde os indivíduos não são considerados nem consultados”. O mesmo é defendido por Likert (1961, 1972), citado por Zabalza (1996, p. 275), que afirma que numa instituição onde o clima é aberto prevalece o trabalho participativo e é exaltado o potencial dos membros que a constituem e numa instituição onde o clima é fechado as normas estão definidas conduzindo a ação dos seus membros.

- Cultura Organizacional

Na Literatura podemos encontrar diversas definições de cultura organizacional. A Cultura apresenta-se como um tema de extrema importância ao desenvolvimento das organizações, pois influencia a estrutura e o desenvolvimento das mesmas. Influencia igualmente a vida das pessoas, sendo por isso alvo de vários estudos que procuram perceber a relação existente entre cultura e os efeitos que a mesma produz no desempenho das funções dos indivíduos que a constituem. Assim, a cultura pode ser definida como “um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controlo sobre o meio ambiente” (SROUR, 1998:174, cit in, Farias, s.d. p. 4). Já para Nassar (200, cit. in Lima e Albano, 2002, p.34) a cultura consiste no:

“ conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.”

Para Vaz (2008, p.1), a cultura de uma organização é um conjunto de padrões herdados de significados compartilhados e de entendimento comum (tradições, valores, crenças, hábitos, normas, relações e diferentes formas de expressões) “. O termo cultura pode ser utilizado para designar que diferentes grupos de pessoas possuem diferentes estilos de vida “ refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.” (Morgan 1996)

Por seu lado, Nieto (2003) fala em perspetiva cultural das organizações entendida como a análise do lado humano e social da organização, isto é, os seus valores, condutas, razões, crenças, etc. Ou seja, trata-se da identidade grupal e dos princípios ideológicos que orientam as práticas organizacionais.

Segundo Schein (1985, s.p) por cultura organizacional compreende-se:

“um padrão de pressupostos básicos, inventados ou desenvolvidos por um grupo ao aprender a lidar com a problemas de adaptação externa ou de integração interna, que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos, isto é referentes seguros para o que é aceitável pensar, perceber, sentir, fazer, em relação a tais problemas.”

Segundo Bilhim (1996, p. 173-174) em citação ao modelo de Handy (n.d) existem quatro tipos de cultura que têm dois critérios, a centralização e a formalização: (1) a Cultura Apolo que compreende que a organização se rege por regras e procedimentos. Assim esta cultura é “ marcada pela elevada centralização e elevada formalização ”; (2) a Cultura Atena

que compreende que a organização se foca na resolução de problemas, com os objetivos bem delineados, pautando-se pela “ baixa centralização e elevada formalização (...) ”; (3) a Cultura Zeus de “elevada centralização e baixa formalização”, que compreende que a organização se rege por relações baseadas na confiança e a (4) Cultura Dionísio que compreende que a organização agrupa profissionais liberais que não dependem uns dos outros para exercerem o seu trabalho, pautando-se “ pela baixa centralização e baixa formalização.

No caso da IGEC, dada a sua natureza, de serviço central da administração direta do Estado, e missão, de assegurar a legalidade e a regularidade dos atos realizados pelos órgãos, pelos serviços e demais organismos do Ministério da Educação e Ciência (MEC) a IGEC (Decreto Regulamentar n.º 15/2012 de 27 de Janeiro, ANEXO 1) estamos perante uma cultura de apolo, própria de uma organização que se rege por uma centralização e formalização elevadas, que se regula por regras e procedimentos.

Ainda na perspetiva de Bilhim (1996, p. 175), a força de uma cultura pode derivar de três fatores: (1) a profundidade com que as crenças e valores que regem a atitudes e os comportamentos atingem a organização, que determina a força ou fraqueza da cultura da organização; (2) a dimensão de partilha da cultura da organização, ou seja, se os membros da organização partilharem a mesma cultura, a cultura é forte, mas se os membros não partilharem a mesma cultura, a cultura é fraca e (3) os elementos essenciais da cultura serem simples e claros, ou seja, se a organização não proporcionar aos seus membros valores claros, os mesmos ficaram confusos e a cultura será fraca.

Estes três fatores estão muito presentes na IGEC, cuja cultura é marcada por uma força inequívoca: (1) dado existir um conjunto de valores (de legalidade, de rigor, de cumprimento das regras, de observação da lei) que constituem o eixo da instituição e a regem, bem como a todos que nela trabalham; (2) dado existir um sentimento de comunhão dos valores da instituição que tem que ver com a identidade profissional dos seus membros e (3) devido à elevada inteligibilidade dos elementos que compõem a cultura da IGEC, claros e inequívocos, associados às leis e regulamentos, às normas e procedimentos, aos próprios rituais quotidianos que, nas diversas vertentes, se cumprem na organização.

Em síntese, podemos salientar a importância da análise das organizações à luz do clima e da cultura, uma vez que através da compreensão das mesmas adquirimos uma visão mais abrangente e também mais concreta da organização. Como diz Pettigrew (s.d., cit in Bilhim, 1996, p. 178) “a cultura existe a um nível mais elevado de abstracção do clima e o clima é uma manifestação da cultura”.

CAPÍTULO II – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS **NO ESTÁGIO**

A elaboração de Diários de Campo (ANEXO 4) constituiu uma rotina ao longo do período em que decorreu o meu estágio. Assume-se no presente trabalho como a necessidade de complementar o meu olhar sobre o meu percurso e a instituição que me acolheu. Nesta parte do trabalho centrar-me-ei, no entanto, apenas nos aspetos mais objetivos de cada atividade. Considero que a conceção/ descrição das rotinas ou trabalhos desenvolvidos diariamente no estágio é essencial para “contar” a minha história na Instituição. Permitiu-me, aliás, reconstruir o percurso que fiz e constatar a riqueza do trabalho efetuado. De modo a evitar tornar o trabalho fastidioso, dividi as atividades (QUADRO 1) em 5 grandes grupos temáticos, dentro dos quais me centro sobre cada tarefa/atividade específica, a saber: (1) desenvolvimento de pesquisas e conceção de produtos escritos; (2) colaboração na organização e promoção de ações; (3) acompanhamento de ações de formação; (4) acompanhamento de ações de intervenção e (5) participação em processos seletivos e de recolha de informação.

No ANEXO 5, encontra-se a calendarização das atividades desenvolvidas durante o estágio, que conduziu à elaboração do quadro abaixo apresentado.

Quadro 1- Atividades desenvolvidas em contexto de estágio

Atividades Desenvolvidas		Dias correspondentes à sua realização
Reuniões para formalização do estágio.	Primeira reunião	6 de setembro
	Segunda reunião	24 de setembro
Elaboração dos resumos de comunicações da SICI		1, 2 e 4 de outubro
Pesquisas autónomas	Pesquisa da atividade SICI - pesquisa no <i>site</i> da IGEC	3 e 10 de outubro
	Consulta do <i>site</i> oficial da IGEC para leitura do Relatório de Atividades e do Balanço Social referente ao ano de 2010	8 de outubro
	Consulta do <i>site</i> oficial da IGEC para análise do relatório de Propostas para um novo ciclo de AEE (2011)	11, 12 e 13 de outubro
Trabalho académico		
Realização de artigos		4, 9 e 10 de outubro
Realização de horário para visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas		15 de novembro e 7 de maio
Elaboração do perfil da IGEC para <i>site</i> da SICI		26, 27 e 29 de novembro; 3, 4 de dezembro; 3, 14, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 29, 31 de janeiro; 4 de fevereiro
Visitas de Estudo	Preparação da Visita de Estudo	15, 16, 17, 18 e 19 de outubro
	1ª Visita de Estudo	22,23,24,25,26 de outubro
	Realização de material decorrente da Visita de Estudo	5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, e 15 de novembro
	Preparação da Visita de Estudo	13 e 14 de fevereiro
	2ª Visita de Estudo	18 e 21 de fevereiro

Ações de Formação	Ação de formação sobre observação da prática letiva	29, 30 e 31 de outubro
	Ação de formação sobre Avaliação Externa de Escolas (2012-2013)	17 e 18 de dezembro
Observação de aulas	Preparação da intervenção	9, 21, 22 e 27 de maio
	Observação da prática letiva / Intervenção nas escolas D.D e EQ	28 e 29 de maio
Avaliação Externa de Escolas	Preparação da Visita	8, 10, 11, 13 e 14 de maio
	Intervenção no Agrupamento Vertical VA	15, 16, 17 e 28 de maio
Seleção de currículos	Inscrição para a vaga na Escola Europeia de Luxemburgo I	19, 20 e 21 de março
Entrevista de candidatos	Entrevista de candidatos para a vaga docente - Escola Europeia de Luxemburgo I	9 de abril
	Entrevista candidatos – vaga para a Escola Europeia de Varese em Itália	15 de abril
Questionários de Satisfação-AEE	Envio de Questionários	5, 6, 7, 19 de dezembro, 10, 15, 16, 17 de janeiro, 4 e 7 de fevereiro, 5 março e 4 abril
	Abertura de Questionários	21 e 22 de janeiro, 11 e 12 de fevereiro, 4, 6, 7, 13, 14, 18, 21 de março, 8 e 11 de abril
	Validação de Questionários	1 e 2 de abril
Reuniões com os orientadores de estágio		29 de janeiro e 7 de maio

1. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS E CONCEÇÃO DE PRODUTOS ESCRITOS

Pesquisa no site da IGEC da atividade Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) e elaboração dos resumos de comunicações

Realização de uma tarefa coincidente com a elaboração de resumos de comunicações da SICI foi a nossa primeira tarefa nesta instituição. Dá-me uma visão mais abrangente da Inspeção e conforme vou conhecendo vou-me sentindo mais segura e certa do que pretendo fazer na mesma. Apesar de o centro do meu estudo ser a Avaliação Externa das Escolas o conhecimento desta conferência é essencial para a caracterização de uma das atividades que é desenvolvida na IGEC- atividades internacionais.

Análise do Relatório de Atividades e do Balanço Social referente ao ano de 2010

Pesquisa autónoma do relatório de atividades e do Balanço social de 2010 da IGEC. Esta leitura partiu da necessidade de um maior conhecimento dos recursos humanos da organização (no balanço social pude ter acesso à informação quantitativa face à caracterização

dos diferentes cargos profissionais no ano de 2010), bem como das suas atividades, para posteriormente proceder à caracterização da instituição.

Procedemos às alterações necessárias no Balanço social de 2011, o que me possibilitou elaborar Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC (ver ANEXO 2) e posteriormente proceder à análise dos mesmos (ver Recursos Humanos no capítulo I- Caracterização da Instituição de acolhimento).

Análise do relatório de Proposta para um novo ciclo de avaliação externa das escolas (2011)

Uma vez que o meu interesse de estudo na IGEC se prende com a atividade de Avaliação Externa de Escolas, houve a necessidade de proceder à leitura do relatório *Propostas para um Novo Ciclo de Avaliação Externa de escolas* disponível no *site* da IGEC. Foi interessante compreender que após a fase de conceção e de experimentação, no ano de 2006, do primeiro ciclo de avaliação externa, a IGEC foi incumbida de prosseguir com o programa de Avaliação Externa de Escolas (AEE) tendo realizado, entre janeiro de 2007 e maio de 2011, a avaliação de 1107 agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas públicas. Neste documento temos acesso: (1) ao Enquadramento e Fundamentos, que se baseou na pergunta: o que faz uma escola de qualidade?; (2) ao enquadramento internacional; bem como (3) às recomendações que tiveram impacto no segundo ciclo de avaliação. Procedi à elaboração de um resumo sobre aspetos que considere mais importantes para o meu conhecimento sobre a atividade, mencionando igualmente quais as alterações efetuadas do primeiro para o segundo ciclo de avaliação externa de escolas. Considerei, ainda, que de modo sustentado e bastante explícito o relatório fornece informações das motivações que conduziram às alterações.

Trabalho Académico

Foram vários os momentos que consistiram na elaboração do presente relatório, sendo o primeiro, a caracterização da instituição de acolhimento IGEC, tendo-me sido úteis as pesquisas que realizei (apresentadas anteriormente), bem como o *site* oficial da IGEC. A leitura de documentação da IGEC permitiu-me, igualmente, perceber qual o enquadramento legal subjacente a esta instituição dando-me a conhecer a sua missão e atribuições (ver ANEXO 1). Os dois gestores deram um contributo importante, na medida em que me forneceram o material necessário para analisar os aspetos que quis incorporar nesta parte do

trabalho. Para além disso, disponibilizaram-se para proceder à leitura do mesmo, dando-me *feedback* sobre o que poderia permanecer e o que poderia ser melhorado, ou alterado. A caracterização exigiu tempo, refletindo-se no ganho de competências a nível da gestão do meu tempo e do meu trabalho. Posteriormente, procedi à caracterização do gestor à luz de Mintzberg (1986), partindo dos trabalhos das estagiárias do ano letivo transato. Foi uma tarefa demorada e trabalhosa, que teve início com a leitura do texto de Mintzberg “O Folclore e o Fato”. A finalização desta tarefa permitiu-me ter uma visão mais concreta dos papéis desempenhados pelos gestores L e H. Seguiu-se a elaboração do texto referente ao clima e à cultura das organizações, tendo feito várias pesquisas sobre literatura de referência neste domínio, de modo a poder proceder a uma análise do clima existente na organização. Finalmente, a revisão de literatura relativamente à avaliação de escolas em Portugal foi muito importante para o enquadramento teórico do meu projeto de investigação (ver contextualização teórica- Capítulo III).

Realização de artigo

A elaboração desta tarefa consistiu na elaboração de um artigo sobre uma comunicação do Dr. H, tendo-me apoiado em material de apoio cedido pelo próprio, nomeadamente o *Power Point* da sua comunicação.

Preparação da agenda de trabalho para visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas do Dr. H

Procedi, em conjunto com a minha colega, à construção da agenda para a visita do mesmo às escolas de Luxemburgo e Bruxelas, durante a qual seriam observadas duas aulas, durante 40 minutos, estabelecendo-se algum *feedback* com o professor observado. Após esta observação, o Dr. H teria uma reunião com os diretores e diretores adjuntos de cada escola. Foram definidos os vários passos para que toda a sua viagem corresse conforme planeado.

Elaboração do perfil da IGEC para site da SICI

Este constituiu um dos trabalhos que mais tempo e dedicação exigiu da minha parte e da minha colega de estágio, que desenvolvemos ao longo da nossa permanência na instituição: atualizar o perfil da IGEC para o *site* da Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI). O primeiro momento foi a sua leitura. Estando em inglês, procedemos à sua tradução, o que nos permitiu perceber quais as alterações a

incorporar, que seriam bastantes dada a fusão da Inspeção-Geral da Educação (IGE) e da Inspeção- Geral do Ministério da Ciência e do Ensino Superior (IMGMCES), que conduziu à criação como referi anteriormente da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). Para recolher os dados necessários, foi preciso realizar algumas entrevistas, que vieram consolidar informação que já detínhamos (entrevista ao Dr. CA, Dr.^a S e Dr.^a L no dia 21 de janeiro, entrevista a Dr. JN e Dr.^a MP no dia 17 de janeiro e ao Senhor Inspetor-Geral de Educação e Ciência no dia 16 de abril) e a nível externo à organização (entrevista a Dr. CM e Dr.^a T, ao Dr. J e Dr. N no dia 14 de janeiro). No dia 28 de fevereiro, estivemos em reunião com o Senhor Inspetor-Geral da Educação e Ciência, para estabelecimento de algumas informações a vigorar no perfil (Anexo 5).

2. COLABORAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E PROMOÇÃO DE AÇÕES

Visitas de Estudo

Primeira Visita de Estudo - “Impacto da avaliação escolar na melhoria da qualidade”

Duração: cinco dias. Participantes: quinze participantes

➤ Preparação da Visita

Eu e a minha colega ficámos responsáveis pela elaboração das pastas que seriam entregues aos participantes e às escolas que iríamos visitar. Cada pasta continha o programa da visita de estudo (*Study visit programme*) e todas as apresentações dos participantes (cada participante enviou a sua comunicação em *power point* que teve de ser fotocopiada e colocada em todas as pastas). As tarefas passaram por: elaborar grelhas em *excel* referentes aos dados sobre os 15 participantes na visita; organizar as pastas a dar a cada participante; organizar as apresentações dos participantes; organizar os sacos, pastas e cartões de identificação de cada participante e preparar a sala para a receção aos participantes no primeiro dia da visita. A realização deste conjunto de tarefas, constituindo-se como tarefas mais logísticas, foi um importante contributo para que me ambientasse sobre todos os pormenores da visita e também para me adaptar à organização de eventos que possam surgir, com estas características, na minha atividade profissional.

➤ O Decorrer da Visita de Estudo

Da parte da manhã assistimos às apresentações do Dr. H - que abordou algumas questões referentes à gestão escolar em Portugal, da Dr.^a L - que abordou o Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE) e da Dr.^a H, que apresentou um vídeo para que os

participantes ficassem com uma visão geral de Lisboa. (Ver ANEXO 6) Os inspetores portugueses transmitiram a importância desta visita de estudo, para a partilha de experiências/conhecimentos. Eu e a Sara acompanhámos dos participantes em todos os momentos necessários. Da parte da tarde, o primeiro agrupamento de escolas a ser visitado foi o agrupamento de escolas GV. Procederam à apresentação do agrupamento e do impacto da avaliação externa. Já no momento das apresentações, assistimos a três participantes: a representante de Espanha, que nos falou da avaliação escolar no país basco; a representante da Itália, que falou da avaliação escolar no sistema italiano; e a representante da Roménia, que focou o conceito da avaliação externa no seu país. Posteriormente procedeu-se a um momento de reflexão entre todos. No final do dia, e ainda na escola, houve um jantar, para o qual cada participante trouxe algum produto típico da gastronomia do seu país. Foi extremamente gratificante, pois o convívio possibilitou a partilha de experiências bem como o estabelecer de alguma ligação entre todos.

No segundo dia, partimos para Palmela, onde assistimos a uma breve apresentação sobre o município, nomeadamente acerca do trabalho desenvolvido pela autarquia no sector da educação. Assistimos a um vídeo referente à vila de Palmela e que fazia igualmente referência à caracterização das escolas de Palmela e às suas práticas educativas. A escola básica José Maria dos Santos, em Pinhal Novo, procedeu à sua apresentação. Já na fase das apresentações, assistimos a mais três participantes da visita de estudo: da Hungria, Eslovénia e Finlândia, respetivamente. A participante da Hungria abordou a avaliação escolar no seu país; a da Eslovénia focou-se no benefício da avaliação escolar nas escolas e nos estados e a participante da Finlândia mencionou a avaliação escolar no seu país. O restante tempo incidiu sobre uma visita pela escola.

No terceiro dia foi visita à Escola Artística António Arroio, tendo o seu diretor procedido à apresentação de alguns dados mais importantes sobre a escola e sobre o impacto da avaliação externa. De seguida, assistimos às apresentações da representante da Noruega, que falou sobre a avaliação escolar no seu país no ensino secundário e do representante, da Dinamarca, que falou sobre a autoavaliação em Rysensteen Gymnasium. Partimos, então, para o Agrupamento de Escolas DD (AEDD), em Odivelas, onde almoçámos. Fomos muito bem recebidos como aliás em todas as escolas e antes de almoçarmos pudemos assistir a uma apresentação musical por parte de um grupo de alunos. Finalizado o almoço decorreu a apresentação por parte da escola (alguns dados sobre a mesma e o impacto da avaliação externa) e de quatro participantes: os representantes de Lituânia, Letónia e Eslovénia.

No quarto dia visitámos a Escola Superior de Educação de Lisboa. Fomos recebidos por alunos que nos fizeram uma apresentação musical. Acompanhámos a diretora da escola, que procedeu à sua apresentação, incidindo sobre alguns dados da escola bem como a trabalho com a participação da mesma no âmbito da avaliação externa de escolas. Posteriormente, assistimos às seguintes apresentações: a representante da Croácia, sobre o modelo para tratamento de dados de resultados académicos na educação daquele país; a representante da Irlanda, que apresentou o trabalho de uma organização não governamental (ONG) sobre oferta de ensino ao ensino predominantemente confessional no seu país; e o representante da Alemanha, que nos apresentou os critérios de qualidade das escolas na Renânia do Norte-Vestefália.

No quinto dia deu-se a despedida, tendo-se procedido a um balanço da visita de estudo. Foi uma semana intensa e exigente, uma experiência inesquecível em todos os sentidos. Nos 8 dias subsequentes procedemos à realização dos resumos das apresentações da visita de estudo (ver ANEXO 7) e à elaboração de uma *Drop Box*. Uma mais-valia que foi perceber as diferenças existentes nos sistemas de avaliação nos diferentes países. No que diz respeito à elaboração da *Drop Box*, o intuito seria o acesso de todos os participantes à mesma, sendo para isso incluído na mesma fotos dos momentos mais marcantes, bem como os próprios resumos que elaborámos.

Segunda Visita de Estudo - "Overview of the Portuguese Inspectorate of Education and the impact of inspections in school life". Duração: cinco dias. Participantes: inspetores romenos

A visita consistiu na vinda de inspetores romenos ao nosso país com o objetivo de visitar algumas escolas que foram avaliadas de modo a constatar o impacto da avaliação externa na mesma.

➤ **Preparação da Visita**

Eu e a minha colega Sara procedemos à preparação desta segunda visita de estudo, o que se revelou tarefa fácil uma vez que nos encontrávamos familiarizadas com os procedimentos, dado a preparação será semelhante à visita de estudo anterior.

➤ **Decorrer da Visita de Estudo**

A visita iniciou-se com o discurso do Senhor Inspetor-Geral, de seguida ouvimos os inspetores romenos, após o que o Dr. H deu as boas vindas e apresentou o programa e os objetivos, clarificando as dúvidas que surgiam (Ver ANEXO 6). Apresentou, ainda, a

inspeção portuguesa e destacou aspetos relativos à administração escolar em Portugal. A Dr.^a L evidenciou os aspetos mais importantes relativamente à avaliação externa de escolas, incidindo no novo ciclo de avaliação externa. A Dr.^a H comentou um vídeo referente à cidade de Lisboa, para que os participantes tivessem a oportunidade de ver algumas imagens da nossa cidade. Após o almoço procedeu-se à apresentação por parte dos inspetores romenos do sistema inspetivo do seu país. O debate foi sendo desenvolvido à medida que os inspetores romenos colocavam questões relativamente ao sistema de avaliação e inspeção de Portugal. Foram constituídos grupos de trabalho onde teríamos que responder a algumas questões e refletir sobre outras como: “Para que serve a Inspeção escolar? Inspeccionar no âmbito da autonomia das escolas e o papel do inspetor no sistema de ensino.

No segundo dia, o início das sessões deu-se com a apresentação do concelho de Sintra, tendo sido apresentados o município e a sua intervenção a nível da educação. Seguidamente houve uma visita à cidade de Sintra e o almoço decorreu na Escola Secundária D. M, cujas instalações tivemos a oportunidade de conhecer.

3. ACOMPANHAMENTO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO

Ação de formação sobre observação da prática letiva

Acompanhámos uma formação ministrada pela Prof.^a Doutora HP aos inspetores relativamente à observação da prática letiva, na qual trabalhou os objetivos da observação de aulas, os benefícios que se extraem da mesma e as estratégias mais adequadas a ter em conta durante a observação da prática letiva. Uma outra formação a que assistimos foi dada por (dois alemães e um holandês) relativamente à observação de classes nos seus países, tendo apresentado indicadores a ter em conta durante a observação de aulas e algumas diferenças na observação de aulas da Alemanha e da Holanda.

Ação de formação sobre avaliação externa de escolas (dois dias)

A primeira intervenção foi feita pela Subinspetora-Geral Dr.^a LD e pela Dr.^a PG que apresentaram alguns dos resultados do programa desenvolvido, abordando os seguintes aspetos: o enquadramento e fundamentos da avaliação (selecionaram organizações internacionais de referência – escolas de qualidade); os objetivos da avaliação externa constituídos no âmbito do grupo de trabalho (elaborados tendo em conta as dimensões promover, incrementar, etc.); os objetivos, o quadro de referência (pretendeu ser mais simples, mais valorizador). Referiram, ainda, os domínios e campos de análise do novo ciclo,

no qual foram avaliadas no primeiro ano 231 escolas, mencionando ainda as classificações atribuídas por domínio às mesmas. Por exemplo nos domínios *Prestação do serviço educativo* e *Liderança e gestão* nenhuma escola teve classificação de *insuficiente* e uma escola teve classificação de *excelente* neste último domínio. Quanto às principais áreas de melhoria identificadas, temos as seguintes: práticas de ensino, planeamento e articulação, liderança, resultados académicos e autoavaliação e melhoria. (para informação mais detalhada ver ANEXO 8)

A segunda apresentação decorreu por parte do Dr. JN, que se centrou nos indicadores para a avaliação do modelo de avaliação externa das escolas: a auscultação das escolas avaliadas, a auscultação dos avaliadores e o acompanhamento pelo Conselho Nacional de Educação. No que diz respeito às escolas avaliadas e dos avaliadores, houve o reconhecimento da contribuição da avaliação externa para o processo de melhoria das escolas e para o desenvolvimento da autoavaliação; a pertinência do quadro de referência e as respetivas alterações (2011-2012); e o relatório resultou do trabalho do grupo de trabalho de avaliação deste novo ciclo. Igualmente, foi salientada a contribuição do Conselho Nacional de Educação (CNE) nomeadamente as suas recomendações como contributo para o desenvolvimento da avaliação externa.

A terceira apresentação decorreu por parte da Dr.^a IF, centrando-se no impacto e efeitos da avaliação externa nas escolas. No seu discurso menciona a intenção de pesquisa em relatórios internacionais sobre a avaliação externa (a partir de 2008). Nesta pesquisa, mencionou quatro relatórios (2 de 2009, 1 de 2011 e 1 de 2012) que fazem referência à avaliação externa de escolas. No primeiro relatório, de 2009, o objetivo era ajudar os países a analisar e desenvolver políticas para uma escolarização eficaz, sendo que o estudo incidiu em duas questões: (1) a frequência e o tipo de avaliação e (2) critérios/ dimensões de avaliação da escola. Mencionou, ainda, que 48% dos professores não publicaram qualquer relatório de autoavaliação e que 49% dos professores trabalhavam em escolas aonde não foi publicado qualquer relatório de avaliação externa. O segundo relatório do ano de 2009 é da auditoria de Faubert, e o relatório de 2011 da auditoria de Johan Bruggen referente à SICI.

A quarta apresentação surge por parte do Dr. CR e da Dr.^a LL, centrando-se em conceitos como o percentil para que pudéssemos compreender de modo mais aprofundado a questão do valor esperado e o modo como o mesmo se calcula. Os dados do valor esperado são alcançados através da base de dados do Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação e Ciência- MISI e do Gabinete de Estatística e Planeamento de

Educação - GEPE, permitindo que os avaliadores obtenham informação sobre o contexto de determinada instituição escolar antes da sua avaliação. Interessante foi também compreender que a MISI é responsável pela recolha de dados de contexto e do resultado dos alunos, sendo que posteriormente envia à Inspeção-Geral da Educação e Ciência para a elaboração do *Perfil de escola*, que se manifesta crucial para o processo de Avaliação Externa.

No segundo dia, a primeira intervenção surgiu por parte do Grupo de Trabalho, tendo em vista o esclarecimento e a clarificação do novo ciclo de avaliação externa. Todas as questões abordadas pelo grupo de trabalho referido pretendiam o esclarecimento e clarificação do novo ciclo de avaliação externa.

O Dr. JN foi o autor da segunda apresentação, mencionando que o objetivo da apresentação da escola era transmitir uma reflexão pessoal. Apelou à reflexão de cada e ao trabalho em conjunto e mencionou que as alterações do modelo refletem, por um lado, o esforço da congregação dos contributos de especialistas e de entidades nacionais e internacionais sobre a matéria e, por outro lado, a tentativa de alcançar os seus objetivos de forma cada vez mais eficaz. Referiu, ainda, outras questões como o cálculo do valor esperado, da responsabilidade da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, considerando-o um marco fundamental neste processo evolutivo, na medida em que assinala a possibilidade de interpretar de forma contextualizada e comparada as escolas.

De seguida, a Dr.^a HQ abordou quatro pontos: o estudo dos relatórios de avaliação externa, a avaliação externa de escolas (a liderança), o contributo das lideranças para a melhoria e da gestão à liderança; que mudanças na atuação dos líderes das escolas.

Posteriormente a Professora HP efetuou uma apresentação centrada no desenvolvimento do currículo. De entre outras questões que destaco ao longo da sua apresentação surge a gestão do currículo, isto é, o conjunto de processos implicados na ação de gerir o currículo prescrito, ou seja, decidir o que ensinar e porquê de modo a que os alunos em cada contexto aprendam com maior eficácia. Por fim, seguiu-se a apresentação do Dr. VC que abordou algumas ideias sobre o futuro da educação.

4. ACOMPANHAMENTO DE AÇÕES DE INTERVENÇÃO

Observação da prática letiva

Esta atividade consiste na intervenção nos Agrupamentos de Escolas de inspetores e inspetores que vieram a Portugal no âmbito do projeto SICI para a realização da observação da prática letiva.

✓ **Preparação da intervenção**

Durante 3 dias, eu e a minha colega Sara, procedemos à elaboração da agenda de trabalho dos inspetores e das escolas para a ação de observação da prática letiva. Foi necessário realizar um horário para entregar aos inspetores e um horário para entregar à escola onde decorreria a observação da prática letiva. Esta tarefa exigiu algum tempo e atenção. Nos horários destinados aos inspetores constava: o ponto de partida, o transporte público mais próximo, a hora de almoço e as horas quer das reuniões dos subgrupos, quer da reunião de grupo. Constava, igualmente, informação sobre quais seriam os inspetores da SICI a estarem presentes na escola, os interlocutores da IGEC, o amigo crítico e ainda constava o nome da estagiária igualmente presente naquela escola. Nos horários destinados à escola constavam, entre outros: o nome dos inspetores presentes na observação da prática letiva e o respetivo nome do docente a ser observado (o nome dos docentes foram fornecidos pelo agrupamento). No quarto dia realizámos as últimas tarefas em falta para que tudo estivesse pronto para a intervenção nos agrupamentos. Procedemos à impressão do material a ser entregue aos inspetores e às escolas, depois do Dr. H ter verificado se o trabalho estava de acordo com o que se pretendia. De tarde ficámos para assistir à reunião com os inspetores da SICI (dois inspetores holandeses e dois inspetores alemães), que estariam presentes nos dias da intervenção.

✓ **Observação da prática letiva / Intervenção no Agrupamento EQ**

A observação da prática letiva deu-se no Agrupamento de Escolas EQ. Durante a discussão no que concerne ao preenchimento da grelha da mesma, os inspetores assinalaram as respostas que cada um tinha atribuído a cada indicador. Durante este procedimento, foram afirmando a dificuldade sentida com algumas afirmações da grelha e ao mesmo tempo pedindo alguns esclarecimento ao inspetor da SICI sobre o modo como preenchem a grelha no seu país. Posteriormente à confrontação das diferentes perceções, o inspetor J afirmou a importância deste tipo de análise e de os inspetores se questionarem relativamente às afirmações que tiverem dificuldade em responder. Mencionou, ainda, que a grelha consiste somente numa ajuda para atingir uma opinião geral, sendo crucial no final de todo o processo, o debate entre os intervenientes. O inspetor J apresentou, ainda, a grelha utilizada na Alemanha, sendo que a mesma demorou mais de um ano a ser elaborada, considerando-se posteriormente que os indicadores presentes na mesma são os mais importantes e decisivos para o processo.

Finalizada a reunião entre os subgrupos, passou-se à reunião do grande grupo. A discussão incidiu no preenchimento comum da grelha de observação, no que concerne à sua aplicabilidade para a avaliação da prestação do serviço educativo. O que achei mais interessante foi o facto de os inspetores da Baixa Saxónia mencionarem aspetos da observação da prática letiva nos seus países, o que proporcionou um momento de grande partilha de conhecimento e reflexão. A interferência do amigo crítico, a professora HP, foi importante para um maior aprofundamento e consolidação dos conhecimentos.

✓ Observação da prática letiva / Intervenção no Agrupamento DD

No dia seguinte, a ação decorreu no Agrupamento de Escolas DD, tendo ocorrido a observação da prática letiva por parte dos inspetores. Depois do almoço, decorreu a reunião entre o subgrupo e posteriormente entre todo o grupo. Na reunião do subgrupo, procederam à análise do que haviam considerado nas suas grelhas, mas de um modo diferente do primeiro dia. Optaram por não preencher a grelha de observação da prática letiva comum, e apenas conversarem sobre as dificuldades que haviam sentido e os pontos onde tinham tido mais facilidade de assinalar as suas respostas. Foi uma discussão muito gratificante na medida em que a procura de respostas e de consenso geral de opiniões foi muito intensa. Posteriormente procedeu-se à reunião de grupo, sendo que a inspetora R.M, procurou perceber quais as perceções que haviam retirado ao longo das observações. Todos os subgrupos foram muito expressivos e reflexivos nesta reunião, questionando os inspetores da SICI e o amigo crítico sobre os indicadores e o que cada um destes indicadores compreendia.

Penso ser importante espelhar aqui o meu agrado. Retirei nestes dois dias uma grande mensagem, ou seja, a necessidade de os inspetores reunirem e trabalharem em equipa, de modo a chegarem a um consenso do que são estes indicadores. A questão da prática foi muito mencionada, particularmente no segundo dia em que a maioria dos inspetores referenciou a necessidade de trabalhar em conjunto para uma maior consolidação de conhecimentos, sendo essencial igualmente a prática de observação da prática letiva.

Avaliação Externa de Escolas/ Intervenção no Agrupamento de Escolas VA

Acompanhámos uma equipa de avaliação externa na sua intervenção aos agrupamentos de escolas. Eu fui ao Agrupamento de Escolas VA. Esta atividade requereu uma leitura antecipada dos documentos que a escola enviou. Antecedeu a intervenção uma reunião, onde se debateram os aspetos constatados nos documentos da escola.

Durante 3 dias decorreu a intervenção da equipa de avaliação externa no Agrupamento Vertical VA. No primeiro dia, na biblioteca da escola iniciaram-se as apresentações quer por

parte da equipa de avaliação externa, quer por parte do agrupamento de escolas. Um dos pontos abordados foram as diferenças entre o 1º e o 2º ciclo de avaliação externa, o que foi muito importante para que a escola compreendesse de forma mais específica os pressupostos do que a equipa iria avaliar.

Seguidamente, o agrupamento passou à sua apresentação. O Agrupamento integra o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) desde o ano letivo de 1996-1997. O contexto sociocultural é desfavorável e frequentam este agrupamento cerca de 12% de alunos de outras etnias e portanto os esforços para integração dos alunos e o combate ao absentismo e abandono dos mesmos é um dos fatores e preocupações mais evidentes por parte da direção da escola.

A equipa dirigiu-se de seguida à sala onde decorreriam as várias entrevistas em painel, consoante o estipulado na agenda de trabalho (Ver ANEXO 9). A primeira entrevista foi com o conselho geral e contou com a presença do presidente da junta, que representa a autarquia. Foram várias as questões levantadas pela equipa e poucas as respostas atribuídas por parte deste órgão. A equipa procurou essencialmente perceber o modo como funcionava, sendo que um dos aspetos várias vezes mencionado pelo mesmo foi a instabilidade do corpo docente, bem como o contexto da escola, que conduzia apesar dos esforços aos resultados evidenciados. Referiram, ainda, os esforços por parte de todos de modo a integrar na escola os alunos de etnia cigana. Outros dos aspetos verificados, foi a ausência por parte de cinco representantes dos encarregados de educação neste painel, o que foi justificado pelo órgão como uma situação que procuram combater mas com algumas dificuldades.

Finalizada a primeira entrevista em painel, e com o acompanhamento da direção, visitámos as instalações da escola-sede, observando as instalações da mesma e podendo inclusive estar mais perto dos alunos. Era notório a empatia dos alunos pelos membros da direção e o ambiente na escola era muito tranquilo. O almoço ocorreu num restaurante perto da escola e durante o mesmo pude ir acompanhando os diálogos da equipa. Foram todos extremamente simpáticos e nas dúvidas que me iam surgindo pude contar com o esclarecimento dos mesmos. Senti-me muito bem, estava a fazer o que gostava e poder participar numa intervenção a uma escola foi para mim uma experiência maravilhosa. A segunda entrevista foi à equipa de autoavaliação, durante a qual se procurou perceber o modo de funcionamento deste grupo, e a articulação entre os membros para desenvolver o seu trabalho. A exigência no seu trabalho por parte da equipa de avaliação foi um dos aspetos que verifiquei. O meu conhecimento sobre este tema acabou por ser enriquecido e consolidado

durante a minha permanência nas entrevistas em painel, em que pude compreender quais as questões levantadas pela equipa aos entrevistados.

No último dia estive reunida novamente na Biblioteca Nacional de Setúbal com a equipa de avaliação, onde se procedeu à leitura do relatório final de avaliação externa do agrupamento de escolas. Durante a mesma, os elementos da equipa explicaram-me quais os aspetos importantes a referir no relatório, indo ao encontro do que haviam avaliado.

5. PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS SELETIVOS E DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Seleção de currículos – Inscrição para a vaga docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I

Durante 3 dias, a Dr.^a HC solicitou a nossa colaboração para seleção de alguns currículos enviados para preenchimento da vaga de professor de matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I. Para isso referiu que seria importante a leitura do Aviso n.º 1511/2013 em Diário da República, 2.^a série — N.º 22 — 31 de janeiro de 2013, que apresentava os requisitos para a vaga. Teríamos que ter em conta os seguintes requisitos: professores licenciados de carreira, de nacionalidade portuguesa, portadores de habilitação profissional para o grupo de recrutamento de Matemática (Grupo de Recrutamento 500), com a realização do estágio pedagógico na disciplina de Matemática, em efetivo exercício de funções letivas no momento da candidatura (com turmas atribuídas), com, pelo menos, cinco anos de consecutivo e efetivo serviço docente, com turmas atribuídas, nos últimos dez anos e com bons conhecimentos da língua francesa e da língua inglesa.

Foi a primeira vez que realizei este tipo de tarefa e portanto, com muito respeito pelos portadores dos currículos enviados. Quando tinha alguma dúvida apontava-a para posteriormente referi-la à Dr.^a HC Do ponto de vista pessoal, foi importante compreender como deve ser elaborado um currículo. Verifiquei que alguns dos candidatos apresentavam documentos em anexo que comprovavam as suas competências, mas não os referenciavam no curriculum. Neste sentido, foi crucial analisar cuidadosamente toda a documentação. A intervenção da Dr.^a HC no decorrer do processo revelou-se crucial. Verifiquei, igualmente, que alguns dos candidatos enviaram excesso de documentação, o que tornou a tarefa mais morosa, dificultando a seleção da documentação solicitada. Esta questão fez-me compreender

que futuramente e aquando da elaboração do meu currículo devo restringir a informação a incorporar, fazendo somente referência ao que é solicitado.

Entrevistas

Assistimos à entrevista de dois candidatos para a vaga de docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I e de uma vaga docente de Educação Física na Escola Europeia de Varese em Itália. Previamente foi solicitada autorização para a nossa presença. Ficámos sentadas numa mesa à parte para que os candidatos não se sentissem constrangidos com a nossa presença na sala. No final da entrevista, e após a saída dos candidatos, a Dr.^a H.C pedia a nossa opinião, após o que passava a equipa de seleção a discutir entre si o desempenho dos candidatos. Foi um processo interessante que me possibilitou ter uma primeira noção do tipo de questionamento que se utiliza e do modo como se procede na entrevista. Confesso que estava nervosa, e imaginava-me na posição dos candidatos. Estive atenta ao que referiam, observando, ao mesmo tempo, a reação da equipa de seleção às suas respostas Assim, por um lado, tive a possibilidade de perceber o modo como é conduzida uma entrevista, saber quais as questões que são levantadas e, por outro lado, identificar e compreender o modo como o candidato deve responder e quais as características que o mesmo tem que podem agradar durante o processo.

Questionários de satisfação à comunidade

A aplicação prévia dos questionários de satisfação à comunidade educativa constitui-se, no segundo ciclo de avaliação externa, como um novo mecanismo de suporte à avaliação externa de escolas. Importante será referir que a aplicação dos mesmos proporciona à equipa de avaliação a sinalização de áreas para uma interpelação e apreciação mais fundamentada durante a visita à escola/agrupamentos de escola. Assim, nos dias 5, 6, 7 e 19 de dezembro, nos dias 10, 15, 16 e 17 de janeiro, nos dias 4 e 7 de fevereiro, no dia 5 de março e no dia 4 de abril procedi à preparação de questionários de satisfação para envio às escolas, nos dias 21 e 22 de janeiro, nos dias 11 e 12 de fevereiro, nos dias 4, 6, 7, 13, 14, 18 e 21 de março e nos dias 8 e 11 de abril à abertura dos envelopes com questionários aquando da sua devolução por parte das escolas/agrupamentos de escolas à IGEC e nos dias 1 e 2 de abril ao tratamento manual de questionários.

Na fase da preparação foi necessário contabilizar os questionários e os envelopes, colocá-los em caixas e enviá-los. Posteriormente foi necessário abrir os envelopes, o procedimento centrava-se em separar os questionários (do questionário 1 ao questionário 6) referentes a cada respondente colocando-os por ordem para que posteriormente fossem

validados. Procedemos, então, à validação manual dos questionários, pelo fato de a máquina que os validava estar com problemas de funcionamento, sendo necessário manualmente inserir as respostas numa grelha em *excel*.

As competências e o ganho individual desenvolvidos com esta atividade foram bastantes. Em primeiro lugar, saliento o trabalho em equipa realizado para que todo o processo corresse positivamente, transmitindo-me a boa sensação de trabalhar em grupo e a exigência de que todos os envolvidos efetuassem o seu trabalho para que tudo corresse bem. Por outro lado, e apesar do excesso de trabalho e da coordenação necessária, a capacidade de organização e de resolução de imprevistos foi muito evidenciada nesta atividade. Manifesto igualmente o apoio dado pelo gestor L em qualquer entrave que surgisse, dando-nos autonomia de o resolver e solução caso a resolução do mesmo estivesse fora do nosso alcance, bem como da Dr.^a P.G, com quem trabalhámos muito ao longo deste processo, em que por vezes já muito cansadas havia sempre uma palavra de carinho e de coragem.

Foi, igualmente, muito interessante compreender como é feita a aplicação dos questionários de satisfação e a importância que os mesmos têm para o trabalho que posteriormente é desenvolvido pela equipa de avaliação externa. Na intervenção que acompanhei ao Agrupamento de Escolas VA (ver no presente capítulo- Avaliação Externa de Escolas/ Intervenção no Agrupamento) um dos documentos que tive oportunidade de ler e que me foi enviado por um dos membros da equipa Dr. RC foi justamente os questionários de satisfação que haviam sido aplicados ao agrupamento antes da intervenção da equipa de avaliação no mesmo. Constitui-se num instrumento rico em informação para que a equipa tenha uma maior “visão” sobre a escola/agrupamento de escola, fornecendo informação que pode ajudar na conceção de questões no momento da visita.

CAPÍTULO III – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

1. Elaboração do estudo e problemática

O nosso interesse neste projeto de investigação advém da centralidade que a avaliação de escolas tem vindo a ter na regulação do sistema educativo em Portugal. Presente já na Lei de Bases do sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro), a avaliação de escolas ganhou maior expressão na primeira década do século XXI, com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, que a torna obrigatória, colocando a ênfase na avaliação interna e autoavaliação e na avaliação externa. (art.º 12.º). A avaliação externa de escolas veio a assumir-se a partir de 2006, inicialmente num processo piloto desenvolvido por um grupo de especialistas convidados pelo Ministério da Educação, (responsável por *estudar e propor os modelos de autoavaliação e de avaliação externa dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*) e posteriormente, sob a responsabilidade da então Inspeção-Geral da Educação (atual IGEC).

A avaliação é um instrumento fundamental da regulação do sistema educativo e uma ferramenta de gestão escolar, pelo que se inscreve na área da Administração Educacional. Com base no destaque que a avaliação tem vindo a assumir nas sociedades atuais e, em particular, nas políticas de educação e na regulação do sistema educativo em Portugal. O foco deste projeto é o modo como as equipas de avaliação externa percecionam as práticas de avaliação externa em que vêm estando envolvidas.

Neste sentido, procurei analisar de que modo o trabalho desenvolvido pelas equipas de avaliação é compreendido pelas próprias equipas, a partir das opiniões que emitem face ao trabalho que desenvolvem.

2. Contextualização teórica

Em Portugal, a avaliação tem vindo a apresentar-se com grande ênfase na educação. Simões (2010, p. 49) afirma que nesta área "não existem processos perfeitos, nem mesmo condições perfeitas que determinem o sucesso destas práticas, tomada a sua valência de instrumento de melhoria". A importância da avaliação de escolas surge de duas tendências: "a descentralização de meios e definição de objectivos nacionais e de patamares de resultados escolares (Eurydice, 2004, cit. in Azevedo, 2005, p.18). A avaliação é ainda um instrumento de regulação das sociedades.

Reestruturação do Estado

Segundo Afonso (2000) as transformações verificadas nas estruturas e práticas do Estado resultaram, entre outros, dos seguintes fatores:

- **Impacto da Globalização** - “ (...) a globalização da economia tem reduzido a capacidade dos estados para definirem autonomamente as suas opções de política, minando a sua legitimidade e credibilidade” (Giddens 1999 cit in Afonso 2000, p.201);
- **Crise da Burocracia Estatal** - a constatação das estruturas burocráticas ineficazes e dispendiosas do Estado “(...) tem conduzido a propostas para reduzir a acção do Estado, e para adoptar práticas e estruturas idênticas às do sector privado, mais maleáveis e com maior capacidade de adaptação à mudança. Tais propostas formam uma nova abordagem às políticas públicas: o gerencialismo empresarial.” (Taylor et al, 1997, cit in Natércio Afonso 2000, p.201);
- **Rotura com o “ status quo Keynesiano”**- o princípio do Keynesianismo era centrado na ideia de que o Estado intervinha na economia;
- **Complexidade e fragmentação** cada vez mais caracterizantes das sociedades ocidentais que se verificam cada vez mais complexas de governar.

Referindo agora a questão do gerencialismo empresarial, e contrariando a ideia dos dispositivos burocráticos tradicionais este “ (...) pressupõe a definição da missão estratégica e dos objectivos para a organização, sendo avaliada a consecução destes objectivos através da utilização de indicadores de desempenho.” (N. Afonso, 2000, p.202). Assim, verifica-se em vários países a utilização dos princípios do gerencialismo empresarial em detrimento dos princípios da burocracia estatal dos sistemas educativos.

É importante mencionar ainda que este novo modo de gestão implica segundo o autor:

(...) procedimentos de auditoria externa, nos planos pedagógico e financeiro, desencadeados pela administração central, quer directamente executados por serviços da própria administração educativa, nomeadamente os serviços inspectivos, quer indirectamente através da obrigatoriedade de as próprias escolas contratarem a sua execução por auditores privados devidamente licenciados, como acontece no Reino Unido. Em qualquer caso, do que se trata é de responsabilizar publicamente as escolas pela consecução dos seus objectivos educativos e financeiros, isto é, levá-las a prestar contas sobre os resultados escolares obtidos e sobre a forma como aplicam os fundos públicos atribuídos.” (p.203)

Inerente à questão da reconfiguração do Estado, surge a questão da autonomia das escolas. Natércio Afonso (2000, p.211) refere que existe uma ligação entre a avaliação das escolas e de aumento de autonomia dos estabelecimentos de ensino:

“As políticas de reforço da avaliação das escolas vêm necessariamente em paralelo com as políticas de promoção da autonomia. A transferência de poderes para a escola aumenta a responsabilidade e o escrutínio público sobre a escola, na medida em que a atenção da opinião pública tende a orientar-se para onde as decisões são tomadas. Em consequência, a promoção da autonomia cria condições favoráveis à intensificação de dois tipos de avaliação externa das escolas. Por um lado, verifica-se um reforço da avaliação institucional por via dos serviços próprios como a Inspeção-Geral da Educação, ou por via de dispositivos concretos como a publicação dos resultados escolares. (...) Por outro lado, a autonomia das escolas tende a funcionar como um incentivo para o desenvolvimento informal das escolas pela via de uma maior vigilância crítica sobre a escola por parte da sociedade civil.”

O autor apresenta quatro tipos de dependências que constituem quatro possíveis abordagens ao estudo da autonomia (p205-206):

- Dependência de natureza técnica e pedagógica em relação ao Estado
- Dependências de natureza jurídica, administrativa e financeira que se estabelecem com os serviços da administração educativa;
- Dependências da escola face à comunidade e ao controlo social veiculado pela opinião pública;
- Dependência que resulta das relações com o mercado.

Ainda nesta linha de pensamento o autor menciona: “o conceito de autonomia recobre realidades muito diferentes e até contraditórias, no que se refere às práticas de gestão mais generalizadas, não podendo assim ser transformado numa mera receita política” (Natércio Afonso, 2002, p.207).

Por todas estas razões verificou-se a reconfiguração do papel do Estado, de Estado Educador para Estado Avaliador:

“O Estado não se retira da educação. Ele adopta um novo papel, o do Estado regulador e avaliador que define as grandes orientações e os alvos a atingir, ao mesmo tempo que monta um sistema de monitorização e de avaliação para saber se os resultados desejados foram, ou não, alcançados. Se, por um lado, ele continua a investir uma parte considerável do seu orçamento em educação, por outro, ele abandona parcialmente a organização e a gestão quotidiana, funções que transfere para os níveis intermediários e locais, em parceria e concorrência com actores privados desejosos de assumirem uma parte significativa do “mercado” educativo.” (Lessard, Brassard & Lusignan, 2002, p. 35 cit in João Barroso 2005, p.732)

- Melhoria e Prestação de Contas

Neste contexto, torna-se necessário esclarecer os conceitos de melhoria e prestação de contas (*accountability*) como mecanismos do Estado avaliador.

A prestação de contas é, sobretudo, o resultado de um processo interno de recolha e de organização da informação, de discussão de resultados e de avaliação do desempenho orientado para os parceiros e para os cidadãos (Clímaco, 2003, p.122 cit in Gonçalves 2009, p.26). O vocábulo *accountability* surge normalmente associado ao sinónimo de prestação de contas embora este vocábulo apresente “alguma instabilidade semântica porque corresponde de facto a um conceito com significados e amplitudes plurais” (Afonso, 2009, p.58). Embora suscite diferentes significados, este conceito “ (...) remete para políticas, sistemas, modelos, dimensões, agências, práticas e actores também diversificados, dando, por vezes, a sensação que continua, ainda assim, a ser “um conceito em expansão” (Mulgan, 2000, cit in, Afonso, 2009, p.58-59), sendo por isso possível de compreender alguma “ complexidade bizantina” (Lindberg, 2009, cit in, A.Afonso, 2009, p.5).

O modelo de *accountability* apresenta três dimensões: (1) informação; (2) justificação; (3) imposição. Por outras palavras, a prestação de contas pressupõe a solicitação de informações e carece de justificações e a obrigação de corresponder ao solicitado: “ informar e justificar constituem assim duas dimensões da prestação de contas, a qual pode, assim, ser definida, em sentido restrito, como obrigação ou dever de responder a indagações ou solicitações (*answerability*)⁴.” (Azevedo, 2009, p.59) Enquanto *answerability* a prestação de contas concretiza-se na dimensão informativa e argumentativa, não se tratando apenas de uma atividade discursiva mas também sancionatória (*enforcement*). Por isso, deve ser um processo transparente e consciente de “ (...) princípios legais e éticos (...) de modo que não possam ou não devam ser accionados senão procedimentos tão objectivos” (Azevedo, 2009, p.59), para que a recolha de fatos concretos, e de razões e informações credíveis.

Estas três dimensões podem não se encontrar sempre presentes e “ (...) mesmo na ausência de uma ou duas, ainda assim podemos legitimamente falar de actos de *accountability*” (Scheldler, cit in, Azevedo, 2009, p.59).

⁴ “A expressão *answerability* poder-se-á traduzir em português por responsabilidade, havendo, no entanto, “quem refira o conceito de “responsividade que consiste na explicação motivada dos fatos perquiridos. [...] Ser responsivo significa responder às questões formuladas, prestar esclarecimentos” (Mota, 2006, p. 57, cit in, Afonso, 2009, p.67).

Segundo Sousa e Terrasêca (2008, p.5), a avaliação vocacionada para a melhoria pretende: “apreender a realidade de um modo global; justificar opções; apreciar o desenvolvimento da acção/instituição; facilitar a coordenação horizontal e vertical; permitir a monitorização/melhorar o funcionamento da instituição.”

Assim podemos afirmar que “ (...) a prestação de contas dirige-se aos clientes e a melhoria se assume como um dispositivo de aprendizagem e desenvolvimento.”, constituindo ambas as grandes orientações na avaliação das escolas que reflectem diversos modos de conceber as escolas e de avaliação da acção educativa: “Eficácia, Prestação de Contas” e “Melhoria da escola”. Uma, mais ao serviço da administração educativa e outra mais baseada na melhoria dos processos organizativos dos professores. (Bolívar, 1997, cit in Sousa & Terrasêca (2008, p.10)

Prevalecendo alguma dificuldade em conciliar a prestação de contas com a melhoria, Fialho (2009, p.8) defende que ambas devem ser compreendidas como sendo complementares “se por um lado, prestar contas pode suscitar dinâmicas de melhoria, por outro, a avaliação numa lógica de melhoria pode constituir uma base para prestação de contas”.

Na perspetiva de Azevedo (2009, p.22), podemos acrescentar o pilar da avaliação ao pilar da prestação de contas e ao pilar da responsabilização. Para o autor “ (...) a avaliação surge como condição necessária para a prestação de contas, sendo que esta, por sua vez, implica fornecer e disponibilizar informações e dar justificações sobre as decisões e actos praticados (...) ”. Importante, ainda, será mencionar que a problemática associada à accountability (articulação entre avaliação, prestação de contas e responsabilização) “ (...) está em desenvolvimento em Portugal e faz parte, de forma crescente e cada vez mais explícita, das orientações, regulamentações legais e discursos relativos a diversas dimensões da administração pública e da vida social” (idem, p.27).

A promoção da avaliação externa dos resultados escolares, o desenvolvimento das intervenções das equipas de avaliadores centrados na avaliação integrada das escolas, e os mecanismos de acreditação da formação inicial e contínua de professores são alguns dos exemplos segundo N. Afonso (2002, p.160) “ do processo em curso de re-regulação das políticas educativas, no âmbito de um amplo movimento de “reestruturação do Estado” que se alarga a outras áreas da provisão estatal como a saúde e a segurança social.”

Referindo a avaliação externa dos resultados escolares, a restauração dos exames nacionais para concluir o ensino secundário foi o mecanismo utilizado por esta política. Segundo o mesmo autor os objetivos deste mecanismo:

“ (...) centram-se nos dispositivos de certificação da conclusão do ensino secundário e de seriação dos candidatos ao acesso ao ensino superior. A divulgação pública dos resultados nacionais e dos resultados de cada escola constitui informação relevante para a formulação de juízos de avaliação sobre o desempenho das escolas, nomeadamente no que se refere à diferença entre os resultados dos exames e a avaliação interna das aprendizagens dos alunos.” (p.160)

Surgiram as provas aferidas nacionais (4º, 6º e 9º anos).” (Natércio Afonso 2002, p.160), com o objetivo de “ (...) fornecer à comunidade – e em especial às escolas e aos professores – informação sobre aspectos mais ou menos conseguidos das aprendizagens dos alunos, com o propósito de contribuir para uma melhoria dessas aprendizagens.” (in Natércio Afonso, 2002, p.160). A ênfase atribuída à avaliação externa, em Portugal, verifica-se: (1) na criação de provas de aferição no ensino básico (no 9º ano de escolaridade substituem-se as provas de aferição por exames nacionais a Matemática e a Língua Portuguesa desde 2004/2005) e no restabelecer de exames nacionais no ensino secundário; (2) na criação do Gabinete de Avaliação Educacional (GAVE) “ um serviço central do Ministério da Educação (ME) com funções de planeamento, coordenação, elaboração e controlo de instrumentos de avaliação externa de aprendizagens, bem como de supervisão da correção das provas” (Afonso & Costa, 2010, p.158), que surge em contexto do novo modo de avaliação dos resultados escolares; (3) o recurso aos rankings, ou seja a um dispositivo de controlo social da escola, que consiste na elaboração e posteriormente na publicação ordenada das escolas com os resultados obtidos pelos alunos nos exames nacionais (Afonso & Costa, 2010, p.158).

Depois de um caminho iniciado nos anos 90, com vários projetos desenvolvidos (Ver ANEXO 10) e já no século XXI, foi aprovada a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro de 2002, que inicia um novo caminho no domínio da avaliação de escolas, abrangendo a educação pré-escolar e os ensinos básico e secundário, incluindo as suas modalidades especiais de educação e a educação extraescolar da rede pública, privada, cooperativa e solidária (nº1 e 2 do artigo 2º). Entre outros, estipula como objetivos do sistema de avaliação o seguinte: a promoção da melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema e dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação.

- Avaliação Externa de Escolas

No que diz respeito à avaliação do desempenho das instituições escolares, verificou-se uma reorientação da Inspeção

«(...) l'évaluation externe se développe parallèlement à un processus de renouvellement de l'inspection, qui évolue et progresse petit à petit. (...)»
(Afonso & Costa, 2012, p.56)

Já em 2002, N. Afonso enunciava sinais desta reconfiguração da atividade inspetiva com o programa plurianual, iniciado em 1999, designado de “avaliação integrada de escolas”.

O objetivo deste programa consistia em:

“Avaliar de forma integrada o desempenho das escolas, identificando os pontos fortes e fracos, induzir processos de auto-avaliação [...], valorizar a qualidade dos desempenhos e das aprendizagens, caracterizar o desempenho do sistema escolar, disponibilizar e divulgar informação (e) contribuir para a regulação do funcionamento do sistema educativo.”
(PORTUGAL, 1999c, p.63 cit in Natércio Afonso 2002, p.162)

- Os primeiro e segundo ciclos da Avaliação Externa das Escolas

O primeiro ciclo de avaliação externa teve a duração de 5 anos iniciando-se no ano de 2006/2007 tendo sido criado e implementado por um grupo de trabalho⁵ que concebeu e aplicou o modelo em 24 escolas (Afonso & Costa, 2010, pp.8-9). A partir de 2007, e terminando no ano de 2010/2011, passou a ser a Inspeção a assumir esta responsabilidade.

Em 2011, findo o primeiro ciclo de avaliação externa, é constituído um novo Grupo de Trabalho⁶ O grupo apresentou uma proposta para o novo ciclo de avaliação externa das escolas, tendo sido efetuada a experimentação do modelo em 12 escolas e agrupamentos de escolas, em maio de 2011. No ano letivo 2011-2012 teve início o segundo ciclo de avaliação externa tendo sido avaliadas 231 escolas.

Segundo Patrícia Rocha (2012, pp. 98-100) do primeiro para o segundo ciclo de avaliação externa identificam-se as seguintes alterações: no primeiro ciclo a seleção das escolas deu-se de forma voluntária e no segundo ciclo passou a ser obrigatória; no segundo ciclo, introduziu-

⁵ Despacho Conjunto n.º 370/2006, do Ministro de Estado e das Finanças e da Ministra da Educação, constituído por 6 elementos: Pedro Guedes de Oliveira, Cláudia Sarrico, José Fernando Oliveira, Maria Antónia Carravilla, Maria do Carmo Clímaco e José Maria Azevedo.

⁶ (Despacho Conjunto n.º 4150/2011, de 4 de Março) sendo composto por Valdemar Castro Almeida, Ana Paula Curado, Cláudia Sarrico, Pedro Nuno Teixeira, José Maria Azevedo, Maria Leonor Venâncio Duarte, João Nunes e José João Ribeiro de Azevedo.

se o valor esperado⁷; passou a aplicar-se questionários de satisfação a encarregados de educação, alunos, pessoal docente e não docente antes do início do processo de avaliação; foi criado um novo painel de entrevista exclusivamente para representantes da autarquia; procedeu-se à redução de 5 para 3 dos domínios a serem avaliados (resultados, prestação do serviço educativo e liderança e gestão); foi introduzido mais um nível na escala de classificação – excelente; por fim, caso a escola apresente o contraditório, passou a ser obrigatória a resposta da equipa de avaliação, podendo haver alterações nas classificações atribuídas à escola. Salienta-se, ainda, como inovações, a obrigatoriedade de apresentar um plano de melhoria, após a publicação do relatório da IGEC e a variabilidade dos ciclos de avaliação (passou de quatro anos para três ou cinco anos, dependendo da evolução dos resultados por parte da escola. (para informação mais detalhada ver ANEXO 11).

3. Apresentação do projeto de investigação

No seguimento da contextualização e justificação da pertinência e das linhas de atuação do presente projeto de investigação, passarei agora à identificação do propósito do meu estudo e as suas questões e objetivos de desenvolvimento.

Assim o propósito do meu estudo é o de explorar e descrever as perceções descritivas e avaliativas das equipas de avaliação externa sobre as suas práticas de avaliação. Mais especificamente, pretendo conhecer o que fazem e o que vão aprendendo ao longo das suas experiências enquanto avaliadores e o modo como vêm aperfeiçoando o seu campo de saber.

Assim a minha questão de investigação/ problemática é:

Quais as perceções das equipas de avaliação externa relativamente às suas práticas de avaliação?

Para o desenvolvimento desta investigação estabelecem-se ainda, 2 objetivos específicos. Sendo eles:

⁷ O valor esperado encontra-se incorporado no perfil de escola e pretende sinalizar áreas de discussão (fornecendo aos avaliadores externos informação mais contextualizada) durante a visita às escolas proporcionando-lhes a formação de um juízo de valor

→ Compreender quais as percepções dos avaliadores sobre o dispositivo de avaliação externa (referenciais, processo e implementação).

→ Conhecer as propostas de melhoria sugeridas pelos avaliadores respeitantes ao processo de avaliação externa.

4. Enquadramento metodológico

Procurarei, de seguida, clarificar os aspetos de natureza metodológica que orientaram o presente estudo.

A opção metodológica que me propus utilizar possui um carácter qualitativo, uma abordagem que "exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem um potencial para construir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo" (Biklen & Bogdan, 2003, p.49). Os investigadores qualitativos em educação questionam os sujeitos da sua investigação com o intuito de perceber "aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem" (Psathas, 1973, cit in Biklen & Bogdan, 2003, p.51).

Para a recolha de dados recorri aos resultados de um questionário aplicado pela IGEC aos avaliadores externos e a uma entrevista feita à responsável por esta atividade dentro da inspeção.

O questionário permitiu-me reunir um conjunto alargado de dados sobre o modo como os avaliadores percecionam o seu trabalho, mais especificamente expressaram as suas opiniões relativamente ao novo ciclo de avaliação externa de escolas. Estes dados foram trabalhados sob a forma de gráficos e, no caso das respostas abertas, fazendo uma análise de conteúdo das mesmas. O meu grande objeto de estudo incidiu sobre o questionário aplicado aos avaliadores externos onde os mesmos. Este documento traduziu-se numa fonte muito rica de informação face às percepções dos avaliadores relativamente às suas práticas.

Como suporte para a análise do questionário, e com o intuito de esclarecer alguns dos aspetos que não haviam ficado claros com a análise do mesmo, realizei uma entrevista semi-diretiva à coordenadora desta atividade. (ver ANEXO 12) De acordo com Ketele e Roegiers (1999, p.22):

“A entrevista é um método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou em grupo, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade ou fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informação.”.

No caso do uso da entrevista semi-diretiva, Quivy e Campenhout (1992, p.195) salientam que esta técnica tem como vantagem:

“o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. A flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo permitem recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência (...).”

Tendo em conta que a metodologia seguida para a recolha da informação foi a entrevista, o procedimento para o tratamento das informações obtidas foi a análise de conteúdo. (ver ANEXO 13)

- **Apresentação e interpretação de dados**

Nesta parte do trabalho recorreremos à análise do questionário de avaliação aplicado aos avaliadores que integram as equipas de avaliação externa da IGEC, no âmbito da *Avaliação Externa das Escolas 2011/2012*. Com o objetivo de complementar a análise procedemos a uma entrevista semiestruturada à responsável por esta atividade.

Solicitou-se aos avaliadores que respondessem a um questionário com várias afirmações referentes à avaliação externa, através da utilização de uma escala. Dos 146 avaliadores (peritos externos e inspetores) responderam ao questionário 122. A escala utilizada é de A a D, sendo que a escala A corresponde a “Concordo Totalmente”, B “Concordo”, C “Discordo” e D “Discordo totalmente”. O questionário (ver ANEXO 14) organiza-se em 9 blocos que de seguida se descreve:

1- Preparação da avaliação externa. Incorpora os seguintes itens: (1) número de reuniões que a antecederam; (2) assuntos tratados nas reuniões; (3) informação sobre a escola/agrupamento fornecida à equipa de avaliação e (4) formação dos avaliadores;

2- Documentos solicitados previamente às escolas/agrupamentos: (1) pertinência dos documentos solicitados; (2) sugestão de dois documentos relevantes; (3) adequabilidade à autoavaliação da escola dos conteúdos a inserir no "documento de apresentação da escola" (4) sugestão de dois conteúdos relevantes.

3- Visita às escolas: (1) sua duração; (2) sua organização; (3) regras de constituição dos painéis de entrevistas; (4) condução das entrevistas; (5) relacionamento entre os membros da equipa e os interlocutores da escola e (6) disponibilidade da escola para responder às solicitações da equipa.

4 - Equipa de avaliação. (1) dimensão da equipa avaliativa e (2) articulação e interação entre os membros da equipa);

5- Quadro de referência de avaliação externa (1) clareza e adequabilidade da formulação dos objetivos; (2) adequabilidade dos domínios da avaliação à missão da escola; (3) se os campos de análise contemplam as valências fundamentais; (4) coerência entre os campos de análise e os referentes. Refere ainda a relevância dos campos de análise (resultados académicos, resultados sociais e reconhecimento da comunidade) são relevantes no domínio dos resultados; se os campos de análise (planeamento e articulação, práticas de ensino e monitorização e avaliação das aprendizagens) são relevantes no domínio prestação do serviço educativo e por último se os campos de análise (liderança, gestão e autoavaliação e melhoria) são relevantes no domínio da liderança e gestão. Propõe ainda a sugestão por parte dos avaliadores de dois campos de análise a incluir nos domínios referidos.

6 - Escala de avaliação. Questiona se a escala de avaliação é adequada quanto: (1) aos níveis de classificação; (2) ao texto de explicitação do significado dos níveis de classificação; e (3) aos critérios de avaliação de cada domínio.

7 - Alteração ao modelo de avaliação externa das escolas (questiona-se se as alterações neste segundo modelo foram vantajosas quanto ao modelo de 2006-2011 relativamente: (1) à redução de cinco para três domínios de análise; (2) à aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade; (3) à indicação do valor esperado dos resultados das escolas; (4) à auscultação das autarquias em painel específico e (5) introdução de um novo nível na escala de classificação.

8 - Aspetos a melhorar neste novo modelo de avaliação externa (propõe-se a indicação de três aspetos)

9 - Outros comentários e sugestões - Inclui perguntas de resposta fechada e perguntas de resposta aberta (duas questões no bloco 2; a indicação por parte dos avaliadores de dois campos de análise a inserir no domínio resultados, prestação do serviço educativo e liderança e gestão no bloco 5; e ainda os blocos 8 e 9).

Procedi a uma análise das respostas fechadas elaborando gráficos. (VER ANEXO 15). Numa segunda fase procedi à análise de conteúdo referente às questões abertas (a análise não se encontra em anexo por solicitação da instituição de acolhimento, por motivos de confidencialidade).

A aplicação do questionário teve como objetivo recolher “informação e elementos que (...) permitiram ao longo do tempo aperfeiçoar a avaliação externa”, a prática a que se deu continuidade no início do segundo ciclo de avaliação (ano letivo de 2011/2012) (entrevista – anexo 16: 200). A auscultação dá-se no final de cada ano à totalidade das escolas e dos avaliadores envolvidos, tendo em vista “um aperfeiçoamento contínuo da avaliação externa” (idem). Deste modo, os objetivos do questionário passaram por: (...) conhecer e obter elementos e dados sobre a perspetiva dos envolvidos... numa dimensão avaliativa (...) que tem sido muito útil para o aperfeiçoamento e para a melhoria desta atividade.” (entrevista – anexo 16: 200). Existe a preocupação em conhecer as perceções dos atores envolvidos acerca do modo como os processos avaliativos decorrem, disponibilizando essa informação nos relatórios anuais da avaliação externa das escolas (entrevista – anexo 16: 200).

Preparação da avaliação externa

Do ponto de vista das questões relativas à fase preparatória da avaliação externa, existe grande concordância no que respeita ao número de reuniões que antecederam a avaliação externa (Anexo 15 - gráfico 1.1), aos assuntos tratados (Anexo 15 - gráfico 1.2) e à informação sobre a escola/ agrupamento que é fornecida à equipa (Anexo 15 - gráfico 1.3). Já no que respeita à formação dos avaliadores (gráfico 1.4), apesar de as repostas positivas também serem dominantes (85,3%), registou-se 13,1% de opiniões desfavoráveis. Quando questionada sobre o teor da formação dada aos avaliadores externos, a coordenadora da atividade, menciona a importância e a atenção dada pela IGEC ao processo quer de informação, quer de formação dos avaliadores. Fazendo referência ao fato das equipas de avaliadores serem constituídas por inspetores e por docentes do ensino superior, sublinha que têm sido organizados, no período que antecede *cada ano letivo... sessões de formação que abrangem todos os avaliadores ...* (entrevista – anexo 16: 201). Aliás esta é uma prática que sucede *sob a forma de reuniões de trabalho e de formação que envolvem as equipas de avaliadores ao longo de cada ano letivo, em cada Área Territorial de Inspeção, de âmbito regional,...* (entrevista – anexo 16: 201). Menciona, ainda, que estes momentos são de grande

importância – (...) *no que diz respeito ao desenvolvimento da atividade e da informação e procedimentos que devemos todos dominar, ter conhecimento e estar preparados para desenvolver a ação... tendo em conta o quadro de referência da avaliação externa e as dimensões de conhecimento que estão envolvidas na avaliação das escolas.* (entrevista – anexo 16: 201). Dá, ainda, o exemplo de sessões de formação realizadas nomeadamente em dezembro de 2012, sobre a *“Liderança com impacto na melhoria das aprendizagens, o Desenvolvimento do currículo, e a Educação para o futuro”* sublinhando que esta é uma preocupação constante da IGEC que, anualmente, procura envolver os inspetores em iniciativas destas, tendo em vista *o aprofundamento de “conhecimentos sobre áreas fundamentais do desempenho da ação inspetiva”, tais como a área da, Observação da prática letiva* tendo sido neste âmbito que a IGEC iniciou, desde o final de 2012, um projeto no âmbito da SICI, que envolve as inspeções da Holanda e da Baixa Saxónia, na Alemanha. (entrevista - anexo 16: 201). Quanto às áreas de *formação* ainda por colmatar têm sido *identificadas áreas que a IGEC considera muito importantes tais como “o valor esperado”* (entrevista – anexo 16: 202). Menciona a propósito, a ação de formação dos avaliadores, realizada em dezembro de 2012, em que participou a Diretora-Geral da DGEEC (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência) com uma comunicação *“sobre Informação estatística - perfil de escola e valor esperado”*. (entrevista - anexo 16: 202). Aliás, no que concerne ao valor esperado são de dois tipos as questões levantadas: (1) uma perspetiva que assenta na necessidade de uma maior clarificação dos resultados do valor esperado calculados para o ano letivo anterior à avaliação e (2) a necessidade de uma melhor explicitação junto das escolas do que é o valor esperado e de como é feito o seu cálculo.

Documentos solicitados

Relativamente aos documentos pedidos previamente às escolas / agrupamentos constata-se uma concordância total (Anexo 15 - gráfico 2.1), sendo considerados pertinentes e registando-se a mínima discordância quanto à adequação dos conteúdos a inserir no “documento de apresentação da escola” (1,6%), e quanto à pertinência dos documentos solicitados previamente às escolas (0,8%). Nas questões de resposta aberta refere-se a importância da articulação entre os documentos e o quadro de referência, sendo referenciado o excesso de informação que as escolas por vezes, enviam que, segundo defendem, acaba por não possibilitar a construção de uma imagem objetiva da escola a ser analisada por parte dos avaliadores.

Em bloco de resposta aberta referente aos “Documentos solicitados previamente às escolas/ agrupamentos” pede-se a sugestão de outros documentos que considerassem relevantes (no máximo dois). A maioria das respostas incide em documentos de planeamento, ou seja, planificações a curto prazo das diferentes disciplinas, planificações anuais, documentos avaliativos, como sejam as matrizes de testes diagnósticos e sumativos, e também planos de melhoria e planos de ações dos departamentos. São referidos, ainda, os projetos curriculares de turma, tendo em vista uma melhor compreensão da adaptação do currículo às necessidades específicas de cada turma. A par destas sugestões há o alerta, por parte de um dos avaliadores, do perigo de se contaminar o processo pela excessiva receção de documentos enviados pelas escolas. Já no pedido de sugestão de dois conteúdos a inserir no “documentos de apresentação da escola”, e que sejam adequados à autoavaliação, os tópicos sugeridos incidem nos dados relativos aos resultados académicos, nomeadamente as avaliações internas de três anos, de disciplinas sem exames, nos resultados dos cursos de educação e formação e dos cursos profissionais e as taxas relativas de abandono destes mesmos cursos.

Ainda no que concerne os documentos, constata-se que 48,4 % dos avaliadores responderam *Concordo totalmente* ou *Concordo* no que diz respeito aos conteúdos a inserir no documento de apresentação da escola e à sua adequação à autoavaliação da escola (Anexo 15 – gráfico 2.3), o que demonstra o seu nível de satisfação. Este item tem subjacente a importância dos processos de autoavaliação das escolas “*como forma de apresentar o conhecimento que a escola tem de si mesma enquanto organização, o trabalho desenvolvido, as prioridades, os resultados obtidos (...) e deve refletir (...) de que modo é que existe uma construção reflexiva em termos de autoavaliação*”... (entrevista – anexo 16: 202). O documento de apresentação da escola, neste segundo ciclo deve *seguir a estrutura do Quadro de referência da avaliação externa (...) numa lógica de autoavaliação*”, *pelo que a escola deverá se capaz de aí identificar os seus pontos fortes e fracos, os constrangimentos e desafios que enfrenta.* (entrevista – 16: 202). Trata-se, como conclui a coordenadora., de “*obter a apreciação dos avaliadores sobre se o documento de apresentação da escola, ao abordar os domínios e os campos de análise do Quadro de referência, estabelece interligação com as práticas de autoavaliação desenvolvidas pela escola.*” (entrevista – anexo 16: 203).

A autoavaliação é, além do mais, (...) um dos objetivos do segundo ciclo de avaliação externa, no sentido de “*incrementar a responsabilização de todos os níveis... validando práticas de autoavaliação das escolas*” (entrevista – anexo 16: 203). Nas palavras da coordenadora da atividade as escolas (...) têm construído os processos e identificado “*as mais-valias que a autoavaliação pode ter e quais os benefícios que (...) colhem deste*

processo de organização, de realização, de reflexão sobre os resultados, de distribuição de tarefas e responsabilidades e de monitorização dos processos. Estas ações também têm uma dimensão de prestação de contas... e simultaneamente de construção de uma cultura de avaliação.” (entrevista – anexo 16: 203)

A Visita às Escolas

Também do ponto de vista da intervenção no terreno se verifica um índice elevado de respostas que revelam satisfação quer em relação à sua duração (74,6%,) (Anexo 15 - gráfico 3.1), quer à sua organização (91,8%, Anexo 15 - gráfico 3.2), quer relativamente às regras de constituição dos painéis (86%, Anexo 15- gráfico 3.3). No que respeita à condução das entrevistas (Anexo 15 - gráfico 3.4), ao relacionamento entre os membros da equipa e os interlocutores da escola (Anexo 15 - gráfico 3.5) e à disponibilidade da escola para responder às solicitações da equipa (Anexo 15 - gráfico 3.6) predominam respostas de concordância total, de 50,8%, 72,1% e 67,2% respetivamente. Um aspeto que decorre destas visitas é a constatação de que as escolas estão ávidas da presença dos avaliadores externos, uma das sugestões de melhoria é exatamente a permanência nas escolas de um maior número de dias (entrevista – anexo 16: 203) e que um dos aspetos que as escolas consideram positivo (...) *é o trabalho realizado pelas equipas de avaliação e o contributo de um “olhar externo” sobre o trabalho realizado pelas escolas (...)*. (entrevista – anexo 16: 204). Nas respostas abertas alguns avaliadores consideram que a duração da intervenção na escola deveria ser alongada, na medida em que, quando se trata de agrupamentos de maiores dimensões, o tempo não é suficiente. No caso da visita à escola-sede, alguns sugerem que não deverá ocorrer durante as tardes de quarta-feira, pois existem escolas que neste dia de tarde se encontram em reuniões, o que impossibilita observar os alunos nas turmas.

No caso das entrevistas em painel um dos aspetos mencionados é o tempo de duração de determinados painéis que alguns avaliadores consideram ser escasso, nomeadamente, os painéis com as equipas de autoavaliação, direção, diretores de turma, coordenadores de departamento e docentes, manifestando assim a necessidade de disporem de um maior período de tempo com os atores escolares. Outro aspeto focado é a pouca pertinência do painel com a autarquia, já que alguns avaliadores consideram estarem já representados no painel do conselho geral. Salientam, ainda, que nas escolas secundárias não agrupadas este painel seria desnecessário. Esta opção por um painel específico com os representantes da autarquia foi uma das recomendações do Conselho Nacional de Educação que a IGEC acolheu tendo em

vista (...) proporcionar “*maior aproximação neste processo da comunidade local...*” (entrevista – anexo 16: 204)

A Equipa de Avaliação

No que respeita a equipa de avaliação, nomeadamente a sua dimensão (gráfico 4.1) e a articulação e interação dos seus membros (gráfico 4.2) as respostas obtidas situam-se ao nível do concordo totalmente (98,4% e 97,5% respetivamente). Questionada sobre a articulação dos membros da equipa, a coordenadora da atividade refere (...) *Tem de facto... muita importância a articulação entre os membros da equipa de avaliação (...) –* (entrevista – anexo 16: 205). Aponta ainda a importância (...) *da formação, dos encontros, das reuniões e dos momentos específicos de preparação da avaliação, são medidas que visam contribuir para que os membros de cada equipa articulem entre si e desenvolvam verdadeiro trabalho de equipa.* (entrevista – anexo 16: 205).

O Quadro de referência

Sobre o quadro de referência do segundo ciclo de avaliação externa verifica-se que: a formulação dos quatro objetivos da avaliação externa de escolas é tida como clara e adequada (gráfico 5.1), os três domínios da avaliação são considerados adequados à missão da escola (gráfico 5.2), os campos de análise contemplam as valências fundamentais (gráfico 5.3), há coerência entre os campos de análise e os referentes (gráfico 5.4). Igualmente verificamos que “a formulação dos quatro objetivos da AEE é considerada clara e adequada e os três domínios da avaliação estão adequados à missão da escola (predominância de respostas *Concordo totalmente*). Igualmente, é considerado que os campos de análise do *Quadro de referência* da AEE contemplam as valências fundamentais e que existe coerência entre estes e os referentes, registando-se níveis de concordância de 100% e de 93,4%, respetivamente.

Nas respostas abertas sobre este tema, solicitava-se sugestões a incluir em cada um dos três domínios de avaliação: (1) domínio dos resultados, (2) domínio da prestação do serviço educativo e (3) domínio da liderança e gestão. No primeiro domínio, as respostas incidem nos dados sobre o percurso dos alunos e os resultados académicos (dois avaliadores referem o contexto geográfico, os recursos da comunidade envolvente, proximidade da escola). No segundo domínio, existe confluência em torno da observação da prática letiva, um procedimento que neste segundo ciclo de avaliação externa de escolas “*está em estudo*” “*com*

a perspetiva de que... possamos vir a concretizar esta metodologia no futuro”... (entrevista – anexo 16: 206). No terceiro domínio, são poucas as sugestões feitas, salientando-se no entanto a alusão à formação especializada da equipa diretiva.

A Escala de avaliação

A escala de avaliação e os critérios utilizados para avaliar cada domínio recolhe o consenso dos avaliadores. Verifica-se uma maior concordância relativamente aos níveis de classificação (94,3%) (Anexo 15 - gráfico 6.1), que decresce para 77% quando está em causa o texto de explicitação do significado dos níveis de classificação. No que se refere aos critérios de avaliação de cada domínio, estes reúnem uma percentagem de concordância de 84,5%. Nas respostas abertas sobre este tópico, constata-se que alguns avaliadores consideram que o texto dos descritores dos níveis de classificação pode ser melhorado, nomeadamente no Excelente, sendo importante a análise dos critérios subjacentes à atribuição deste nível. É ainda mencionado que a alusão ao valor esperado na descrição das classificações influencia a elaboração da síntese referente à avaliação de cada domínio.

As alterações ao modelo de avaliação externa das escolas

A maioria dos avaliadores concorda com as alterações ao modelo, concordando totalmente com a redução de cinco para três domínios de análise (gráfico 7.1) e com a aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade (gráfico 7.2). As restantes afirmações (gráfico 7.3, 7.4 e 7.5) predominam as respostas ao nível da escala *concordo*. A aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade, vem na sequência da recomendação do Conselho Nacional de Educação no sentido de se obter um alargamento da participação da comunidade educativa (entrevista – anexo 16: 205). *A qual “ tem sido acolhida “de uma forma positiva em termos de respostas quer dos alunos, dos pais e dos trabalhadores de escolas docentes e não docentes” (entrevista – anexo 16: 205).* Relativamente à aplicação destes questionários sugerem que no futuro sejam feitos online, que implica a criação de uma plataforma eletrónica e que se proceda a uma explicitação dos seus níveis de classificação

Os níveis de discordância verificam-se na introdução do valor esperado dos resultados da escola que apresenta 9,8% de respostas discordantes. A auscultação das autarquias em painel específico reúne igualmente uma percentagem de desagrado de 28,7% dos avaliadores.

Também a afirmação introdução de um nível na escala de classificação apresenta uma percentagem de discordância de 18,9%.

Apesar, de neste dois blocos ter encontrado as categorias acima referidas, no bloco 8, são apresentadas outros aspetos, que incidiram na observação da prática letiva, tendo em vista uma compreensão mais aprofundada do que é feito em contexto de sala de aula de modo a que a avaliação das aprendizagens seja mais consolidada; nos planos de melhoria, existindo quem mencione a necessidade de identificar os efeitos do processo de avaliação externa e dos resultados obtidos, salientando o acompanhamento e monitorização do mesmo. Relativamente ao grau de satisfação por parte da IGEC face aos planos de melhoria já implementados e tratando-se de um dos aspetos onde há diferença do primeiro para o segundo ciclo de avaliação externa de escolas: (...) *No primeiro ciclo não estava previsto essa obrigatoriedade de a escola depois de ser avaliada elaborar um plano de melhoria e apresentá-lo a administração educativa. Ficou estabelecido neste segundo ciclo, também na sequência da recomendação do Conselho Nacional de Educação.* (entrevista – anexo 16: 206) A coordenadora aponta que a escola ou o agrupamento de escolas no prazo de dois meses após a publicação do relatório na página da IGEC deve elaborar um plano de melhoria, (...) *para um envolvimento mais alargado da comunidade educativa, e deve ser dado conhecimento à Direção-Geral de Estabelecimento Escolares e à Inspeção-Geral de Educação e Ciência.* (entrevista – anexo 16: 206). No entanto e no que concerne aos efeitos da implementação destes planos a coordenadora refere (...) *a IGEC dar-se-á conta dessa dimensão num próximo ciclo de avaliação externa, onde teremos oportunidade de ver os efeitos dos planos de melhoria e de como é que se concretizaram esses planos.* “ (entrevista – anexo 16: 206). Por último no Quadro de referência, refere-se a construção de um referencial da avaliação externa de escolas através dos campos de análise com a definição clara dos critérios e referentes. Sugere-se ainda a eliminação de referentes que se encontram repetidos em vários campos de análise.

Considerações Finais

Conforme referi no início do presente trabalho, a minha estadia na IGEC teve a duração de nove meses. Estes nove meses foram importantíssimos para mim quer como pessoa quer como estudante. Foi uma aprendizagem constante tendo sido apoiada ao longo de todo o percurso.

O apoio que recebi quer da Dr.^a L quer do Dr. H, duas pessoas que marcam uma fase sem dúvida trabalhosa da minha vida, mas igualmente inesquecível, a quem muito agradeço, bem como à Dr.^a PG, cuja presença foi constante na sala onde permaneci os nove meses e cuja simpatia e simplicidade jamais irei esquecer. O apoio que há entre departamentos, a empatia e o respeito que prevalece na instituição foi para mim crucial.

O fato de ter contado com o apoio da minha colega Sara foi igualmente enriquecedor. Tendo sido a primeira vez que trabalhámos juntas considero que tudo correu bem, de forma cordial e de entreajuda. Ao mesmo tempo, em momentos de maior cansaço, a ajuda e a partilha foram muito importantes.

Destaco, ainda, a minha orientadora de estágio, que pude ter como docente na licenciatura e com quem tive a honra de trabalhar, bem como meu coordenador de curso, o Professor Doutor Luís Miguel Carvalho. Tendo-me marcado enquanto professores, pelo conjunto de conhecimentos que nos transmitiam nas suas aulas, poder colocar esses conhecimentos em prática e ao mesmo tempo consolidá-los foi muito interessante e, por vezes, perturbador. Interessante, pelos seus ensinamentos. No caso da professora, e sendo a avaliação o meu grande interesse, tê-la como orientadora e podendo estar presente na intervenção num agrupamento de escolas (ação de formação sobre a avaliação externa) obrigou a que me recordasse dos seus ensinamentos e/ou simplesmente que pudesse observá-los. Perturbador, devido ao receio de não estar a ir ao encontro das suas expectativas, o que foi sempre, para mim, motivo de alguma apreensão. Só tenho a agradecer-lhe por tudo o que me ensinou e por ter sido uma das suas alunas.

Em termos de experiências que pude vivenciar na IGEC, foram muitas e diversificadas, o que me possibilitou desenvolver capacidades que serão com certeza um ganho futuro na minha vida profissional. O meu conhecimento sobre a Avaliação Externa de Escolas bem como a Atividade Internacional consolidou-se e expandiu-se.

O estágio permitiu-me compreender melhor a complexidade que existe nas organizações, e perceber que são contextos muito subjetivos, no interior dos quais os indivíduos se movem, com necessidades e aspirações, crenças e valores. Nesta medida, obrigou a que compreendesse a verdadeira relevância das dimensões da cultura e do clima. Relativamente à IGEC, da minha presença nas suas instalações e das observações que fiz, pude caracterizá-la como tendo uma cultura de apolo (Handy, n.d), própria de uma organização que se rege por uma centralização e formalização elevadas, que se regula por regras e procedimentos. É uma cultura forte, que se pauta por valores de legalidade, de rigor,

de cumprimento das regras e da lei que constituem o eixo da instituição e dos seus profissionais, valores que são compartilhados por todos os seus membros.

Em relação ao clima, percecionei a existência do clima consultivo (Lickert, 1961, 1972) em diversas situações, um clima que assenta num sentimento de responsabilidade, onde se percebe existirem sinais de controlo delegados aos níveis intermédios, como resultado da confiança que se deposita nas decisões e no trabalho das chefias intermédias. Igualmente constatei existir um clima participativo (Lickert, 1961, 1972), onde existe auscultação de opiniões e tomada de decisão partilhada, em casos concretos. Permitiu-me, também, conhecer o trabalho de dois gestores a partir dos papéis que desempenham no seu quotidiano. Especificamente, possibilitou conhecimento das funções de natureza interpessoal e informacional (Mintzberg, 1986). Ambos, em graus variáveis, desempenham funções interpessoais: constatei a natureza social, cerimonial e legal do seu trabalho; o papel de líderes, motivando-me e à minha colega, numa lógica, por vezes de parceria, ao mesmo tempo que coordenavam o nosso trabalho e valorizavam o trabalho em conjunto; o papel de contato, grande parte do tempo despendendo tempo na comunicação com os outros através da comunicação verbal e uso de e-mail (aos colegas dentro da IGEC) e através do telefone e por e-mail (aos colegas exteriores à IGEC). Quanto aos papéis de natureza informacional, ambos desempenharam o papel de porta-voz, entrando em contato com todos os intervenientes na ação de formação (inspetores, amigos críticos, direção do agrupamento de escolas entre outros) de forma a obter as suas presenças e apoio no desenvolvimento dos trabalhos; o papel de monitores, procurando informação quer junto dos subordinados, dentro da organização, quer com colegas exteriores à organização; de disseminador, transmitindo informações privilegiadas aos outros.

No que diz respeito ao projeto de investigação, interessou-me perceber quais as perceções dos avaliadores sobre o seu trabalho e o modelo que serve de base à sua atividade, e cruzar esses olhares com a entrevista realizada à responsável pela atividade.

O modelo recolhe a satisfação dos avaliadores externos, quer no que diz respeito à sua duração, organização, regras, escala, condução das entrevistas, referencial, entre outros aspetos. A pouca pertinência, no segundo ciclo de avaliação externa, do painel com os representantes da autarquia é mencionado por alguns avaliadores, que consideram suficiente a autarquia estar representada no painel do conselho-geral; outra questão referida é que a introdução do nível “excelente” no segundo ciclo de avaliação externa de escolas necessita de ser clarificado, sendo por isso necessário a análise dos critérios que lhe estão subjacentes.

Nos aspetos a melhorar, há a destacar pronunciarem-se no sentido de terem pouco tempo de duração do painel com as equipas de autoavaliação, direção, diretores de turma, coordenadores de departamento e docentes e a necessidade de se alongar a duração da visita à escola. Esta questão encontra eco nas escolas, que revelam a necessidade de uma maior presença da equipa de avaliação no terreno.

Igualmente, os avaliadores pronunciam-se no sentido de haver necessidade de uma maior clarificação dos resultados do ‘valor esperado’ calculados para o ano letivo anterior à avaliação, e de uma melhor explicitação junto das escolas do que é o ‘valor esperado’, e de como é feito o seu cálculo, referindo ainda a importância de explicitá-lo junto às escolas.

A observação da prática letiva é também vista como uma metodologia a ser considerada para uma melhor compreensão do que se passa em contexto de sala de aula, bem como os planos de melhoria, referindo a necessidade de se identificar os efeitos do processo de avaliação externa nos resultados obtidos. Aliás, os documentos que gostariam de poder solicitar às escolas estão relacionados com a prática letiva (planificações a curto prazo das diferentes disciplinas, planificações anuais, documentos avaliativos, como sejam as matrizes de testes diagnósticos e sumativos) e também com os planos de melhoria e os planos de ações dos departamentos.

Por fim, cumpre referir a importância que a formação dos avaliadores tem para a IGEC, a qual ocorre através de sessões de formação realizadas ao longo dos dois ciclos de avaliação, bem como o interesse cada vez maior que da IGEC em relação à autoavaliação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (2000) Autonomia, avaliação e gestão estratégica das escolas públicas, In J. A. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (org). *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp.201-216). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Afonso, N. (2002) Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola, In J. A. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura (org.). *Avaliação de Organizações Educativas* (pp.51-68). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Afonso, N., & Costa, E. (2011). Avaliação externa das escolas: um instrumento de regulação baseado no conhecimento, pp. 155-189. In J. Barroso & N. Afonso (Org.). *As políticas educativas em Portugal: mobilização de conhecimento e modos de regulação*. Fundação Manuel Leão.

Afonso, N., & Costa, E. (2012). Les politiques d'évaluation des écoles. Le cas du Portugal. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 43 (2), 53-75. Acessível em <http://rsa.revues.org/>

Azevedo, J. (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Lisboa: Ministério da Educação.

Barroso, J. (2005). A regulação educação. In *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bezerra, A. S. (2011). *Clima Organizaiconal: Fatores que Influenciam na Empresa XYZ*. Universidade Federal do Piauí

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, L. M. (1992). *Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*. Lisboa: Educa Organizações. [Versão eletrónica] [Consultado em 28 de Fevereiro de 2013] Disponível em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/3701>

Crespo; Wechsler. (n.d.). *Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais*. Disponível em:

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico1/1%20PSICO%20005.pdf> . Consultado em Abril 2013.

Farias, L.A.B. (n.d.) *Poder e Cultura nas Organizações contemporâneas*. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0144.pdf>. Consultado em Abril de 2013

Fialho, I. (2009). A qualidade de ensino e a avaliação das escolas em Portugal. Contributos para a sua história recente. *Educação. Temas e problemas – Avaliação, qualidade e formação*, 7 (4), 99-116.

Gonçalves, J. (2009). *Avaliação externa de escolas: quando um agrupamento pretende uma escola de qualidade*. Mestrado em Educação na área de especialização em Administração e Organização Educacional. Faculdade de Ciências - Universidade de Lisboa.

Inspeção-Geral da Educação (2010). *Balanço Social 2010*. Lisboa: IGE

Inspeção-Geral da Educação (2011). *Plano de actividades 2011*. Lisboa: IGE

Lima, S., & Albano, A. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. In *Revista CCEI - URCAMP*, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. [online], disponível em http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf e acedido em 23 de dezembro de 2011.

Lima e Silva, R. (2005). Estrutura e dinâmica das organizações (escolares). *Revista Iberoamericana de Educacion*, 35 (8).

Mintzberg, H. (1986 (1975,1990). Trabalho Executivo: O folclore e o facto. *Coleção Harvard de Administração*, 3.

Nieto, J.M.C (2003). Perspetivas teóricas de la organizacion escolar”. In M.T. González (coord.). *Organización y gestión de centro escolares* (pp.1-23). Madrid: Pearson Educación.

Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian (85-106). [Versão eletrónica] [Consultado no dia 25 de Fevereiro de 2013]

MEC (2011). *Proposta para um Novo Ciclo de Avaliação Externa das Escolas – Relatório Final*. Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas. Lisboa: MEC Ciência.

Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Ramada, A. P. (2010). *As Novas Lideranças e o Clima de Escola*. Dissertação de Mestrado em Educação. Lisboa: ISET.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. S. Francisco: Jossey Bass.

Simões, G. (2010) *Auto-Avaliação da Escola- Regulação de Conformidade e Regulação de Emancipação*. Tese de doutoramento. Lisboa: IEUL.

Sousa, A., & Terrasêca, M (2008). A avaliação no interior da escola: Espaço de inovação construída ou decretada? *Actas do VII Encontro Internacional de Inovação Educacional*. Angra do Heroísmo: Universidade dos Açores.

Tagliocolo, C., & Araújo, G.C. (n.d.). *Clima Organizacional: Um estudo sobre as quatro dimensões de análise*. SEGET- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Vaz, F. E. (2008). Influência do Clima/ Cultura de Suporte Organizacional na Facilitação Trabalho Família: Moderação do Género. Lisboa: Dissertação de Mestrado. [Versão Eletrónica] [Consultado no dia 14/15/16 de Fevereiro de 2013] Disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/932/1/17823_ulsd_dep.17551_Support.OrgFTF.pdf

Zabalza, M. A. (1996). El “clima”: concepto, tipos, influencia del clima (...). In G. Domínguez & J. Mesanza (coord.). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Ed. Escuela Española.

Grupo de trabalho para a Avaliação Externa de Escola. (2011). *Proposta para um novo ciclo de avaliação externa de escolas: relatório final*. Lisboa: Ministério da Educação.

Inspeção-Geral da Educação (2012). *Balanço Social 2012*. Lisboa: IGE

Inspeção-Geral da Educação (2013). *Plano de actividades 2013*. Lisboa: IGE

Sítios consultados:

<http://www.ige.min-edu.pt/>

<http://www.sici-inspectorates.eu/>

Legislação

Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de Janeiro, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Decreto-Lei n.º 408/71, de 27 de Setembro

Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de agosto,

Decreto-Lei n.º 140/93, de 26 de Abril,

Lei n.º 31 de Dezembro de 2002

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro),

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro

ANEXOS

Anexo 1

Atribuições da Inspeção- Geral da Educação e Ciência (IGEC)

- a) Apreciar a conformidade legal e regulamentar dos atos dos órgãos, serviços e organismos do MEC ou sujeitos à tutela do membro do Governo e avaliar o seu desempenho e gestão, através da realização de ações de inspeção e de auditoria, que podem conduzir a propostas de medidas corretivas, quer na gestão, quer no seu funcionamento;*
- b) Auditar os sistemas e procedimentos de controlo interno dos órgãos, serviços e organismos da área de atuação do MEC ou sujeitos à tutela do membro do Governo, no quadro das responsabilidades cometidas ao sistema de controlo interno da administração financeira do Estado;*
- c) Contribuir para a qualidade do sistema educativo no âmbito da educação pré - escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extra -escolar, designadamente através de ações de controlo, acompanhamento e avaliação, propondo medidas que visem a melhoria do sistema educativo e participando no processo de avaliação das escolas de ensino básico e secundário e das atividades com ele relacionadas;*
- d) Participar no processo de avaliação das escolas de ensino básico e secundário e apoiar o desenvolvimento das atividades com ele relacionadas;*
- e) Zelar pela equidade no sistema educativo, científico e tecnológico, salvaguardando os interesses legítimos de todos os que o integram e dos respetivos utentes, nomeadamente registando e tratando queixas e reclamações, e procedendo às necessárias averiguações;*
- f) Assegurar a ação disciplinar e os procedimentos de contra -ordenação, previstos na lei, nomeadamente, através da respetiva instrução;*
- g) Controlar a aplicação eficaz, eficiente e económica dos dinheiros públicos nos termos da lei e de acordo com os objetivos definidos pelo Governo e avaliar os resultados obtidos em função dos meios disponíveis;*
- h) Conceber, planear e executar ações de inspeção e auditoria aos estabelecimentos de ensino superior, no respeito pela respetiva autonomia, aos serviços de ação social e aos órgãos, serviços e organismos tutelados pelo MEC em matéria de organização e de gestão administrativa, financeira e patrimonial, nomeadamente quando beneficiários de financiamentos nacionais ou europeus atribuídos pelo MEC;*

- i) Avaliar a qualidade dos sistemas de informação de gestão, incluindo os indicadores de desempenho;*
- j) Assegurar o serviço jurídico-contencioso decorrente dos processos contra-ordenacionais, em articulação com a SG;*
- k) Registrar e analisar as reclamações inscritas nos livros de reclamações dos estabelecimentos particulares e cooperativos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como nas instituições de ensino superior privado.*

Anexo 2

Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC

Quadro1: Contagem dos trabalhadores por grupo/cargo/carreira, segundo o nível de escolaridade e género

Grupo/Cargo/Carreira/ Habilitação Literária	Equivalente		Bacharelato		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento		Total		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente superior de 1º grau					1	0					1	0	1
Dirigente superior de 2º grau					2	1					2	1	3
Dirigente intermédio de 1º grau					0	1	1	1			1	2	3
Técnico superior					5	6	1	3			6	9	15
Assistente técnico, técnico de nível intermédio, pessoal administrativo													
Assistente operacional, operário, auxiliar	10				1	1					9	29	38
Informático					1						3	0	3
Pessoal de Inspeção				1	79	74	25	20	3	2	107	97	204

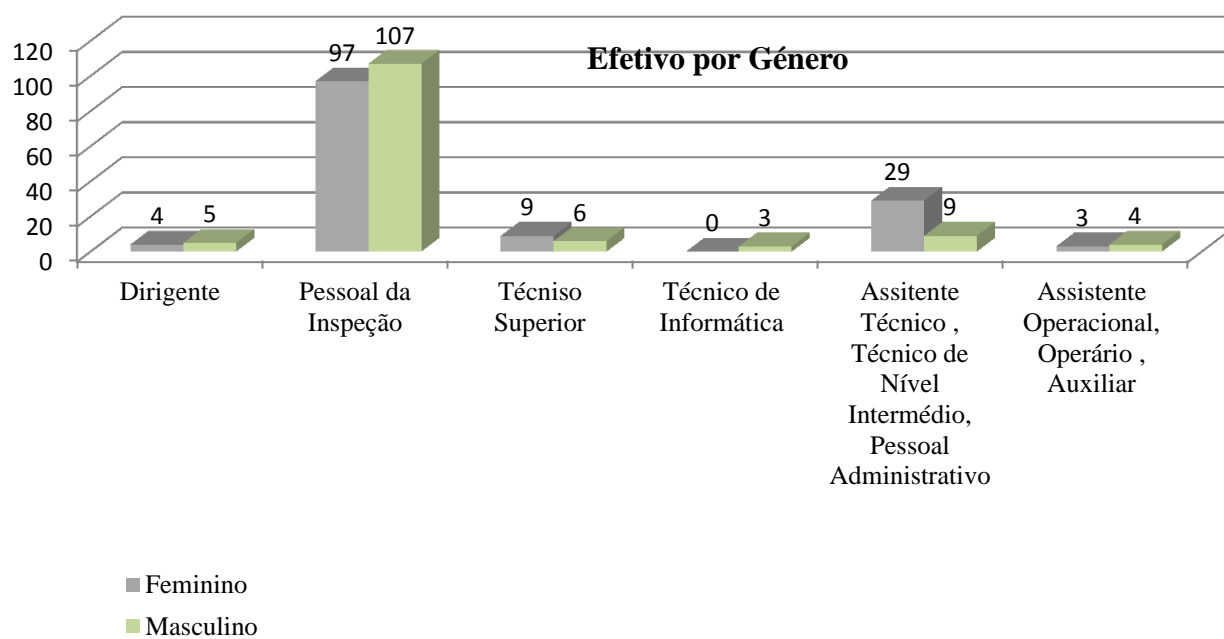
Quadro2: Contagem dos trabalhadores por grupo/cargo/carreira, segundo o escalão etário e género

Grupo/Cargo/Carreira/ Escala etária e género	25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65-69		Total		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente superior de 1º grau a)									1	0									1	0	1
Dirigente superior de 2º grau a)											1	1	1	0					2	1	3
Dirigente intermédio de 1º grau a)							0	1					1	0					1	1	2
Dirigente intermédio de 2º grau a)					0	1			1	0			0	1					1	2	3
Técnico superior	0	1	0	1	2	2	1	1	0	1	0	1	3	2					6	9	15
Assistente técnico, técnico de nível intermédio, pessoal administrativo					0	3	2	1	1	4	0	3	2	12	4	5	0	1	9	29	38
Assistente operacional, operário, auxiliar							1	0			1	0	2	2			0	1	4	3	7
Informático					1	0	1				1								3	0	3
Pessoal de Inspeção					1	3	7	7	20	17	33	36	34	21	10	12	2	1	107	97	204

Quadro 3: Efetivo por grupo de pessoal, género e relação jurídica emprego

	Relação Jurídica										
Cargo/Categoria	Comissão de Serviço		Nomeação Definitiva		Contrato de trabalho por tempo indeterminado		Mobilidade Interna		Total		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente superior de 1º grau a)	1	0							1	0	1
Dirigente superior de 2º grau a)	2	1							2	1	3
Dirigente intermédio de 1º grau a)	1	1							1	1	2
Dirigente intermédio de 2º grau a)	1	2							1	2	3
Técnico superior	1				5	9			6	9	15
Assistente técnico, técnico de nível intermédio, pessoal administrativo					9	29			9	29	38
Assistente operacional, operário, auxiliar					4	3			4	3	7
Informático					3				3	0	3
Pessoal de Inspeção	5	2	102	95					107	97	204

Gráfico 4 referente ao Efetivo por Género



Anexo 3

Atividades de cada Programa

O Programa Acompanhamento integra as Atividades:

- Acompanhamento da Ação Educativa
- Educação Especial – Respostas Educativas
- Encerramento de Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico
- Jardins de Infância da Rede Privada (Instituições Particulares de Solidariedade Social)

O Programa Controlo integra as Atividades:

- Organização do Ano Letivo
- Provas Finais e Exames Nacionais dos Ensinos Básico e Secundário
- Organização e Funcionamento dos Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo (Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico e Secundário)
- Cursos Profissionais no Ensino Público e nas Escolas Profissionais
- Controlo do Uso das Denominações Reservadas às Instituições de Ensino Superior

O Programa Auditoria integra as Atividades:

- Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado – Escolas, Instituições de Ensino Superior e Ciência e Organismos do MEC
- Auditorias Temáticas
- Auditorias aos Estabelecimentos de Ensino Superior Privados
- Auditorias aos Serviços Académicos das Universidades Públicas
- Auditorias aos Serviços Académicos dos Institutos Politécnicos Públicos
- Auditoria à Gestão dos Recursos Docentes no Ensino Superior Público
- Auditorias na Universidade Católica

O Programa Avaliação integra a Atividade:

- Avaliação Externa de Escolas

O Programa Provedoria, Ação Disciplinar e Contencioso Administrativo integra as Atividades:

- Provedoria
- Ação Disciplinar
- Contencioso Administrativo
- Formação de Instrutores das Escolas em Matéria de Ação Disciplinar

O Programa Atividade Internacional integra as Atividades:

- Conferência Internacional Permanente das Inspeções-Gerais e Nacionais de Educação (SICI)
- Escolas Europeias
- Cooperação com as Inspeções da Educação dos Países Lusófonos
- Projetos Internacionais

O Programa Recursos Humanos, Financeiros e Materiais integra as Atividades:

- Formação e Qualificação dos Recursos Humanos
- Recursos Financeiros e Patrimoniais
- Recursos Humanos

O Programa Sistemas de Informação integra as Atividades:

- Gestão de Sistemas de Informação
- Gestão da Infraestrutura Tecnológica

O programa Comunicação e Documentação integra as Atividades:

- Publicações e Sítio Internet
- Centro de Documentação e Informação (CDI) e Arquivo
- Expediente

Anexo 4

Diário de Campo

Reuniões para formalização do estágio

- Primeira reunião

No dia 6 de setembro ocorreu a primeira reunião na IGEC. Eu e a minha colega Sara dirigimo-nos à IGEC juntamente com o Prof. Dr. Luís Miguel Carvalho e a nossa orientadora de estágio Prof.^a. Dr.^a Estela Costa. Ambos os professores foram extremamente encorajadores para connosco, alertando-nos para a consciência do que iria ser falado durante esta primeira reunião, mas procurando deixar-nos mais tranquilas.

Quando chegámos à IGEC, subimos até ao 4º andar onde se encontravam presentes a Dr.^a L, o Dr. H, o Dr. J, a Dr.^a H e também o Dr. LC. O professor Luís Miguel deu início a esta reunião, esclarecendo os objetivos do nosso estágio nesta instituição. Posteriormente falou a professora Estela que agradeceu desde logo a disponibilidade da Inspeção para nos receber, manifestando igualmente o agrado das nossas colegas que anteriormente tinham realizado os seus estágios nesta instituição no desenvolvimento dos seus trabalhos.

Seguidamente falaram os inspetores, que manifestaram a satisfação perante o trabalho que havia sido realizado pelas colegas do ano anterior e o desejo de que um bom trabalho fosse realizado por nós este ano. Gostei desde logo da simpatia dos que se encontravam na sala, e senti que estavam dispostos a “ajudar-nos” para que tudo corresse bem. Achei interessante pedirem-nos que fossemos pontuais, mas que seriam flexíveis, caso uma de nós precisasse de faltar, sendo possível compensar posteriormente.

Por último, procedeu-se à nossa apresentação (as nossas aspirações, objetivos e áreas de interesse). Foi definido igualmente o nosso horário que seria das 10:00 às 13:30 de segunda- feira a quinta-feira.

- Segunda reunião

No dia 24 de setembro, tivemos a segunda reunião na IGEC. Por nós esperavam os gestores L e H que nos acompanharam a uma “visita” à instituição. Fomos aos diversos departamentos e conhecemos grande parte das pessoas que os constituem. Foi maravilhoso perceber a disponibilidade de todos e fomos muito bem recebidas

Saí da instituição ansiosa por iniciar esta nova fase e “saborear” este processo. Contudo muito consciente do rigor e da exigência de poder estagiar nesta instituição. Sinto que o trabalho será bastante mas sinto-me com bastante coragem e ânimo de o realizar.

Em ambas as reuniões pude constatar que quer o gestor L, quer o gestor H, no âmbito das funções interpessoais e concretamente no que concerne à imagem de chefe desempenham funções de natureza cerimonial, pois ambos estiveram presentes para a formalização do meu estágio.

Durante a minha visita aos vários departamentos que constituem esta organização, pude ter uma primeira perceção do clima que caracteriza a IGEC. Verifiquei que praticamente em todos os andares as portas dos vários gabinetes estavam abertas, o que denota transparência na organização, transmitindo-me a ideia de que não existem inseguranças nem desconfianças entre os membros que constituem a organização.

Elaboração dos resumos de comunicações da Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI)

O dia 1 de outubro, foi o meu primeiro dia de estágio na Inspeção. Encontrava-me um pouco nervosa, apesar de tranquila pelo clima que senti nas anteriores visitas à inspeção. Reparei que na sala onde vamos ficar (sala de reuniões) no 5º andar, se encontravam duas secretárias destinadas a mim e à minha colega. A escolha da mesma foi aleatória, mas gostava de afirmar que me encontro na secretária junto à janela, de onde tenho uma vista bastante apelativa para o rio, para a ponte 25 de Abril e o Santuário Nacional de Cristo Rei. Nesta mesma sala encontra-se também a Dr.^a P.G, cuja secretária fica em frente das nossas secretárias. Estivemos numa reunião com o Dr. H, que foi brincando connosco afirmando que o trabalho ia ser muito mas com um sorriso no rosto que demonstrava que procurava “aliviar” qualquer tensão da minha parte ou da parte da minha colega. Propôs-nos então a realização de uma tarefa coincidente com a elaboração de resumos de comunicações da SICI, sendo que nos enviou os resumos elaborados no ano anterior para que pudéssemos ter um “guia” do que se pretendia. A elaboração dos resumos constituiu assim a nossa primeira tarefa nesta instituição.

No dia 2 de outubro, continuámos com a realização dos resumos. O Dr. H deixou-nos trabalhar de forma muito autónoma, estabelecendo somente o limite de prazo para a entrega destes trabalhos.

No dia 4 de outubro tivemos uma reunião com Dr. H, para esclarecimento e feedback do trabalho dos resumos. Durante a mesma ouvimos a sua opinião, as suas críticas construtivas e portanto compreendemos qual o resultado final do trabalho. No final o Dr. H deu-nos os parabéns e mais uma vez e a cada momento que aqui vou estando vou-me sentindo mais capaz de realizar as tarefas que nos são propostas.

Através da organização desta tarefa constatei que o gestor H é um líder, pois ao longo da mesma procurou incentivar-nos e coordenou o desenvolvimento do trabalho. Contudo o seu papel de líder evidencia-se de uma forma valorizadora do trabalho em conjunto. Como referi o Dr. H somente estabeleceu o prazo de entrega do trabalho e no final do mesmo teve o cuidado de nos perguntar sobre as nossas questões opiniões sobre o balanço do mesmo.

Assim, reforço a análise de Lemos (2012, p.25) quando refere que o gestor H é um líder “que favorece o trabalho em parceria em detrimento da relação líder – subordinados”. Considero ainda perceptível no decorrer desta atividade, o clima aberto existente nesta organização. Ao ser solicitada a colaboração da nossa parte no mesmo (trabalho participativo), verifiquei o sentido de confiança quer nas minhas capacidades quer nas capacidades da minha colega, o que vai ao encontro do defendido por Ramada (2010, p.51-52) em citação a Brunet (1992) de que existem dois tipos de clima: aberto e fechado, sendo que o primeiro compreende “um meio de trabalho participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial (...)”.

Pesquisa da atividade Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) - pesquisa no Site da IGEC

No dia 3 e 10 de outubro, procedi a um estudo mais aprofundado da atividade da SICI, um pouco para conhecer mais esta associação e os membros que a constituem. Como material para este estudo, foi-me útil o *site* oficial da IGEC.

A minha manhã foi passada a pesquisar sobre esta *Conferência*. Não sendo a tarefa mais entusiasmante de fazer, sei que é importante. Com estas pesquisas vou-me familiarizando com a “casa” como chama o Dr. H à instituição. Dá-me uma visão mais abrangente da Inspeção e conforme vou conhecendo vou-me sentindo mais segura e certa do que pretendo fazer. Apesar de o centro do meu estudo ser a Avaliação Externa das Escolas o

conhecimento desta *Conferência* é essencial para a caracterização de uma das atividades que é desenvolvida na IGEC- atividades internacionais.

Consulta do Site oficial da IGEC para leitura do Relatório de Atividades e do Balanço Social referente ao ano de 2010

No dia 8 de outubro procedi a uma pesquisa autónoma do relatório de atividades e do Balanço social de 2010 da IGE. A necessidade desta leitura partiu da relevância de um maior conhecimento dos recursos humanos da organização (no balanço social pude ter acesso à informação quantitativa face à caracterização dos diferentes cargos profissionais no ano de 2010), bem como das suas atividades, para posteriormente proceder à caracterização da instituição. O Dr. H e a Dr.^a L, apenas nos informaram que os dados já não estariam atualizados e portanto futuramente seria necessário corrigir.

Aquando da disponibilização por parte do Dr. H do Balanço Social de 2011 procedi então às alterações necessárias. Foi neste momento que pude então realizar Quadros e Gráfico correspondente aos Recursos Humanos na IGEC (VER ANEXO 2) e posteriormente proceder à análise dos mesmos (ver Recursos Humanos no capítulo I- Caracterização da Instituição de acolhimento).

Saliento ainda que aprofundar o conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na IGEC, foi importante, pois reforçou a minha decisão sobre a atividade onde incide o meu interesse: a Avaliação Externa de Escolas.

Consulta do Site oficial da IGEC para análise do relatório de Proposta para um novo ciclo de avaliação externa das escolas (2011)

No dia 11, 12 e 13 de outubro, uma vez que o meu interesse ou “foco” de estudo na IGEC se prende a atividade de Avaliação Externa de Escolas, surgiu-me a necessidade de proceder à leitura do relatório Propostas para um Novo Ciclo de Avaliação Externa de Escolas disponível no *site* da IGEC.

Neste mesmo relatório, foi interessante compreender que após a fase de conceção e de experimentação, no ano de 2006 do primeiro ciclo de avaliação externa, a então Inspeção-Geral da Educação, hoje Inspeção-Geral da Educação e Ciência foi incumbida de prosseguir com o programa de Avaliação Externa de Escolas (AEE). Neste documento temos acesso: (1)

ao Enquadramento e Fundamentos, que se baseou na pergunta: o que faz uma escola de qualidade? (2) ao enquadramento internacional bem como às recomendações que tiveram impacto neste segundo ciclo de avaliação entre outras questões. Procedi à elaboração de um resumo sobre aspetos que considerei mais importantes para o meu conhecimento sobre a atividade, mencionando igualmente quais as alterações efetuadas do primeiro ciclo para o segundo ciclo de avaliação externa de escolas. Considerei, ainda, que de modo sustentado e bastante explícita o relatório fornece informações das motivações que conduziram às alterações.

Trabalho Académico

Foram vários os momentos que consistiram a elaboração do presente relatório. O primeiro momento que constituiu a elaboração do presente relatório foi a caracterização da instituição de acolhimento IGEC, tendo-me sido úteis as pesquisas que realizei (apresentadas anteriormente), bem como o *site* oficial da IGEC. A leitura de documentação da IGEC permitiu-me, igualmente, perceber qual o enquadramento legal subjacente a esta instituição dando-me a conhecer a sua missão e atribuições (VER ANEXO 1).

A ajuda do Dr. H e da Dr.^a L foram importantes neste processo, na medida em que me forneceram o material necessário no qual poderia encontrar os aspetos que quis incorporar nesta parte do trabalho. Para além disso, disponibilizaram-se para proceder à leitura do mesmo, dando-me posteriormente *feedback* sobre o que poderia permanecer e portanto estava correto, o que poderia ser eventualmente melhorado e o que teria que ser alterado.

A caracterização exigiu muita atenção e tempo, refletindo-se no ganho de competências a nível da gestão do meu tempo e do meu trabalho

Ainda sobre a caracterização gostaria de referir que, sendo o meu interesse a avaliação externa de escolas, optei por fazer referência ao novo ciclo de avaliação externa de escolas.

Posteriormente, procedi à caracterização do gestor à luz de Mintzberg (1986) mas indo ao encontro do que já havia sido caracterizado/analísado pelas minhas colegas cujo estágio tinha também realizado nesta instituição. Foi um trabalho, igualmente, demorado e trabalhoso, sendo que, num primeiro momento, foi-me muito útil a leitura do texto de Mintzberg “O Folclore e o Fato”, no qual são referidos os papéis do gestor. Quando finalizei este trabalho, pude ter uma visão mais concreta de quais os papéis desempenhados pelos gestores L e H, o

que foi importante posteriormente para refletir na descrição de todas as atividades que desenvolvi na IGEC.

Seguiu-se a elaboração do texto referente ao clima e à cultura das organizações, tendo consultado um vasto leque de autores, tendo procedido a uma análise do tipo de clima existente na organização ao longo das descrições das diversas atividades.

A revisão de literatura relativamente à avaliação de escolas em Portugal foi muito importante para o enquadramento teórico do meu projeto de investigação (ver contextualização teórica- Capítulo III).

Realização de artigos

No dia 4 de outubro, procedemos à elaboração de duas tarefas: (1) um artigo sobre uma comunicação do Dr. H e (2) um artigo sobre o *workshop* da SICI. Coube-me a realização da primeira tarefa, tendo sido enviado pelo Dr. H material de apoio, nomeadamente o *Power Point* da sua comunicação. Procedi, então, à visualização do mesmo, procurando perceber os aspetos que havia abordado e procurando definir uma linha de pensamento que seria o guia do meu trabalho.

No dia 9 e 10 de outubro continuei com a elaboração do artigo, que concluí.

No dia 10 de outubro recebi um e-mail do Dr. P relativamente ao artigo. A resposta foi positiva e apenas foi solicitado algumas alterações. Efetuei as alterações propostas e enviei no final da manhã o documento com o respetivo artigo ao Dr. P.

Mais uma vez, saliento que o gestor H desenvolveu o papel de líder evidenciado, ao longo da elaboração das duas tarefas propostas, motivando-nos e coordenando o nosso trabalho. Reforço ainda o papel de contato, constatado pela comunicação que estabeleceu com o Dr. P, dando-lhe indicações do que era necessário ser feito. Mesmo estando ausente do país, através do e-mail manteve ligação com o mesmo e connosco coordenando assim o trabalho.

Importante será ainda referir, que ao longo da realização desta atividade, considero a um nível mais concreto que o clima que se estabeleceu foi participativo, existindo por parte do gestor H confiança no Dr. P, que de forma autónoma pode participar neste processo e tomar algumas decisões.

Realização de horário para visita às escolas de Luxemburgo e Bruxelas de Dr. H

Nos dias 15 de novembro e 7 de maio, o Dr. H, procedemos à realização de horários para visita do mesmo às escolas de Luxemburgo e Bruxelas, a marcação da viagem de comboio. O Dr. H explicou-nos então que seriam observadas duas aulas de cada professor, durante 40 minutos, sendo que neste mesmos 40 minutos seria igualmente estabelecido algum feedback com o professor. Após esta observação, o Dr. H teve uma reunião com os diretores e diretores adjuntos de cada escola.

No decorrer desta atividade, o Dr. H entrando em contato com pessoas exteriores à organização desenvolvendo o **papel de contato**. Ao mesmo tempo e também no decorrer desta atividade o gestor H desempenhou o **papel de líder**, definindo os vários passos que teríamos de desenvolver para que toda a sua viagem corresse conforme planeado pelo mesmo.

Elaboração do perfil da IGEC para site da SICI

Nos dias 26, 27 e 29 de novembro, 3 e 4 de dezembro, 3, 14, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 29 e 31 de janeiro, nos dias 4 e 28 de fevereiro e no dia 16 de abril em conjunto com a minha colega Sara, realizámos um dos trabalhos que mais tempo e dedicação exigiu da nossa parte.

O Dr. H enviou-nos o perfil da IGEC para o *site* da Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) que seria para atualizarmos ao longo da nossa permanência na instituição. O primeiro momento deste trabalho seria a sua leitura e interpretação, uma vez que o mesmo se encontrava em inglês. Assim, num primeiro momento, eu e a Sara, de forma individual, fizemos a sua tradução para português, o que demorou inicialmente algum tempo.

Finalizada esta tradução, era então necessário começar a ler o que estava escrito e perceber quais as alterações a incorporar, que seriam bastantes pela fusão das duas estruturas inspetivas da educação, existentes em 2011: da Inspeção-Geral da Educação (IGE) e a Inspeção- Geral do Ministério da Ciência e do Ensino Superior (IMGMCES), que conduziu à criação como referi anteriormente da Inspeção- Geral da Educação e Ciência (IGEC).

No decorrer desta tarefa, foram várias as observações que pude fazer no que diz respeito às funções desempenhadas pelo gestor H. Dentro dos papéis interpessoais saliento o gestor H como líder pelo acompanhamento e motivação que nos deu ao longo dos vários momentos que constituíram a elaboração desta atividade. No ANEXO 4 o leitor pode verificar que foram

realizadas algumas entrevistas para consolidação de determinada informação a incorporar no perfil, sendo realizadas a nível interno da organização (Eng.º C.A., Dra. S. e Dra. L. S., Dr. J. N. e Dr.ª M. P e ao Senhor Inspetor-Geral da Educação e Ciência, no dia 16 de abril) e a nível externo à organização (entrevista a Dr. CM e Dr.ª T ao Dr. J e Dr. N no dia 14 de Janeiro). No dia 28 de Fevereiro, estivemos em reunião com o Senhor-Inspetor-Geral da Educação e Ciência, para estabelecimento de algumas informações a vigorar no perfil.

Neste sentido, o Dr. H desempenhou o papel de disseminador entrando em contato com os seus colegas através da comunicação verbal e uso de *e-mail* (aos colegas dentro da IGEC) e através do telefone e por e-mail (aos colegas exteriores à IGEC), para obter informação relativa à sua disponibilidade e conhecimento de determinado assunto para que eu e a Sara o incorporássemos no trabalho do perfil. Considero-o igualmente manipulador de recursos, pois por exemplo quando foi adiada a entrevista com o senhor Inspetor-Geral de Educação e Ciência, o gestor H tentou solucionar este imprevisto assegurando a sua concretização o mais brevemente possível, assumindo igualmente o papel de líder, orientando o nosso trabalho num outro sentido, de forma a não atrasar o mesmo.

Verifiquei, ainda, no decorrer de todo este processo, um clima consultivo e participativo quer a nível global de toda a organização quer no departamento do gestor H. Apesar de o processo de tomada de decisão ser por parte da direção, verificou-se uma delegação de poderes a nível intermédio, sendo que o gestor H foi o responsável pelo desenvolvimento deste trabalho. Por outro lado, verifiquei a participação por parte dos vários departamentos que iam sendo solicitados à participação neste trabalho através do fornecimento de algumas informações necessárias a incorporar no perfil da IGEC, manifestando a confiança do gestor H nos mesmos.

Visitas de Estudo

✓ Primeira Visita de Estudo

➤ Preparação da Visita

No dia 15 de outubro realizou-se a reunião com Dr. H para entrega de algumas tarefas referentes à visita de estudo. O mesmo explicou-nos como se iniciaria a segunda-feira dia 22 de Outubro, e como seria a nossa colaboração durante a mesma. Eu e a minha colega ficamos responsáveis pela elaboração das pastas que seriam entregues aos participantes e às escolas que iríamos visitar. Cada pasta continha o programa da visita de estudo (Study Visit

Programme) e todas as apresentações dos participantes (cada participante enviou a sua comunicação em *power point* que teve de ser fotocopiada e colocada em todas as pastas). Assim, as tarefas foram: elaborar grelhas em *excel* referentes aos dados sobre os 25 participantes na visita; organizar as pastas a atribuir a cada participante; organizar as apresentações dos participantes; organizar os sacos, pastas, *toblerones* e cartões de identificação de cada participante e preparar a sala para a receção aos participantes no primeiro dia da visita.

No dia 16, 17, 18, 19 de outubro coube-nos o desenvolvimento das tarefas mencionadas.

A realização deste conjunto de tarefas logísticas, foi um importante contributo para que me familiarizasse com todos os pormenores da visita e também para me capacitar para a organização de eventos que possam surgir, com estas características, na minha atividade profissional.

➤ O Decorrer da Visita de Estudo

No dia 22 de outubro, iniciou-se a visita de estudo: “O impacto da avaliação de escolas na melhoria da qualidade das escolas (ISEQI)”

Após a chegada dos participantes, deu-se início à apresentação por parte do Senhor Inspetor-Geral que deu as boas vindas aos participantes e referiu seu “desejo” de que tudo corresse bem ao longo dos cinco dias e a importância desta troca de experiências.

Posteriormente, assistimos às apresentações do Dr. H, que abordou algumas questões referentes à gestão escolar em Portugal; à apresentação da Dr.^a L, que abordou o Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE) e, por último, à apresentação por parte da Dr.^a H, que apresentou um vídeo para que os participantes tivessem e ficassem com uma visão geral de Lisboa. Todos os inspetores portugueses transmitiram a importância desta visita de estudo, para a partilha de experiências/ conhecimentos.

Eu e a minha colega tivemos a tarefa de acompanhar os participantes à senhora que se encontrava numa outra sala, para efetuarem um pagamento previamente estabelecido.

O almoço ocorreu num restaurante perto da instituição, sendo que o mesmo permitiu que os participantes fossem trocando algumas impressões entre si e também connosco.

O primeiro agrupamento de escolas a ser visitado foi o agrupamento de escolas GV. Fomos recebidos pelo diretor da escola, bem como por alguns professores e pelo presidente do Conselho das Escolas que procederam à apresentação do agrupamento e referiram o

impacto da avaliação externa no Agrupamento. Após algum debate deu-se a visita às instalações escolares.

Já no momento das apresentações, assistimos a três participantes: Pujana Idoia, de Espanha, que nos falou da avaliação escolar no país basco; Lidia Gangemi, da Itália, que falou da avaliação escolar no sistema italiano; Mariana Liliana Gheorgian, da Roménia, que focou o conceito da avaliação externa no seu país. Posteriormente, foi dado aos mesmos algum tempo sozinhos para alguma reflexão entre todos. No final do dia, e ainda na escola, houve um jantar, para o qual cada participante trouxe alguma gastronomia típica do seu país. Foi extremamente gratificante, pois o convívio possibilitou a partilha de aspirações bem como o estabelecer de alguma ligação entre todos

No dia 23 de outubro, partimos com os participantes para a Câmara Municipal de Palmela, onde assistimos a uma breve apresentação sobre o município, nomeadamente acerca do trabalho desenvolvido pela autarquia no sector da educação. Assistimos a um vídeo referente à cidade de Palmela e que fazia igualmente referência à caracterização das escolas de Palmela e às suas práticas educativas. Visitámos o castelo de Palmela e almoçámos numa escola do Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos, em Pinhal Novo. O Agrupamento procedeu à apresentação do trabalho realizado após a avaliação externa.

Já na fase das apresentações, assistimos a mais três participantes da Hungria, Eslovénia e Finlândia respetivamente. A participante da Hungria abordou a avaliação das escolas no seu país; a da Eslovénia focou-se no benefício da avaliação escolar nas escolas e a participante da Finlândia apresentou a avaliação das escolas no seu país. O restante tempo incidiu sobre a visita à escola.

No dia 24 de outubro visitámos a Escola Artística António Arroio (EAAA). Quando chegámos à mesma e no caminho para a sala onde iriam decorrer as apresentações da escola e de mais três dos participantes, pudemos ir observando diferentes trabalhos expostos no corredor realizados pelos alunos.

O diretor da escola procedeu à apresentação de alguns dados mais importantes sobre a escola e sobre o impacto da avaliação externa. De seguida, assistimos às apresentações de Anne Karin Oeksnevad, da Noruega, que falou sobre a avaliação das escolas e o que fazem no SKI no ensino secundário e de Jonas Lindelof, da Dinamarca, que falou sobre a autoavaliação em Rysensteen Gymnasium. Partimos então, para o Agrupamento de Escolas DD (AEDD), em Odivelas, onde almoçámos. Fomos muito bem recebidos, como aliás em todas as escolas, e antes de almoçarmos pudemos assistir a uma apresentação musical por parte de um grupo de

alunos. Finalizado o almoço decorreu a apresentação por parte do agrupamento (alguns dados sobre o mesmo e o impacto da avaliação externa) e de quatro participantes: Rimvydas Zailskas e Sandra Malakauskada, da Lituânia, e Natasa Glodez.

No dia 25 de outubro visitámos a Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELX). Sendo o dia dos meus anos, fui privilegiada com uma surpresa maravilhosa, todos os participantes, a minha colega e os gestores H e H, cantaram-me os parabéns. Foi um momento que nunca irei esquecer e guardo com muito carinho a surpresa que se seguiu: um desenho assinado com o nome de todos.

Entrando na ESELX, fomos recebidos por um conjunto de alunos que nos fizeram uma apresentação musical. Acompanhámos, então, a diretora da escola, para proceder à sua apresentação, que incidiu sobre alguns dados da Escola bem como o trabalho da mesma na participação na avaliação externa das escolas.

Posteriormente, assistimos às apresentações de mais três participantes: Ira Tretinjak com a experiência da avaliação externa da educação na Croácia, a; Emma Grainger, da Irlanda, e Meinolf Schreiber, da Alemanha, que nos apresentou os Critérios de qualidade das escolas na Renânia do Norte-Vestfália.

No dia 26 de outubro, deu-se a despedida. Procedemos, então, a um balanço da visita de estudo.

Foi uma semana intensa e exigente, uma experiência inesquecível em todos os sentidos. Para além do ganho de competências - ter que falar ao longo destes dias em inglês com todos os participantes -, o ganho pessoal foi autêntico e muito grande.

Nos dias 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14 e 15 de novembro, procedemos à realização dos resumos das apresentações da visita de estudo e à elaboração da *Drop Box*. No que diz respeito à realização das comunicações, foi necessário refletir sobre toda a semana e frisar os aspetos que considerámos mais relevantes da semana, nomeadamente no que concerne ao que cada participante abordou nas suas apresentações. Uma mais-valia de todo este percurso foi perceber as diferenças existentes nos sistemas de avaliação diferentes países. No que diz respeito à elaboração da *Drop Box*, o intuito seria o acesso de todos os participantes à mesma, sendo para isso incluído na mesma fotos dos momentos mais marcantes bem como os próprios resumos que elaborámos.

✓ Segunda Visita de Estudo

➤ Preparação da Visita

Nos dias 13 e 14 de fevereiro eu e a minha colega procedemos à preparação da segunda visita de estudo (Overview of the Portuguese Inspectorate of Education and the impact of inspections in school life). No dia 13 estivemos reunidas com o Dr. H e com a Dr.^a L, que nos deram algumas indicações sobre o decorrer da visita de estudo e nos pediram que no dia 14 procedêssemos à execução de algumas tarefas relacionadas à mesma. Já me encontrava familiarizada com todo este procedimento, uma vez que a preparação era igual à visita de estudo da semana de 22 a 26 de Outubro e por isso foi-nos fácil a repetição deste processo.

➤ Decorrer da Visita de Estudo

No dia 18 de fevereiro teve início à visita de estudo. A abertura da sessão foi efetuada pelo senhor Inspetor-Geral que deu as boas vindas aos participantes e manifestou o seu desejo de que tudo corresse bem. Posteriormente, ouvimos os inspetores romenos. O Dr. H deu as boas vindas a todos e apresentou o programa e os objetivos do mesmo a todos os inspetores romenos clarificando todas as dúvidas que surgiam. Abordou, ainda, a inspeção portuguesa e destacou alguns aspetos face à gestão escolar em Portugal, ou seja o género e as estruturas das organizações escolares.

A Dr.^a L evidenciou os aspetos mais importantes relativamente à avaliação externa de Portugal, referindo o novo ciclo de avaliação externa.

A Dr.^a H apresentou um vídeo referente à cidade de Lisboa, para que os participantes tivessem a oportunidade de ver algumas imagens da nossa cidade.

Após o almoço dirigimo-nos novamente para a Inspeção onde decorreu a apresentação por parte dos inspetores romenos sobre o sistema de inspeção no seu país. O debate foi sendo desenvolvido à medida que os inspetores romenos colocavam questões relativamente ao nosso sistema de avaliação e inspeção.

Foram constituídos grupos de trabalho onde teríamos que responder a algumas questões e refletir sobre outras como: “Para que serve a Inspeção escolar? Inspeccionar no âmbito da autonomia das escolas e o papel do inspetor no sistema de ensino, o entrave na comunicação condicionou a minha participação dentro do grupo. Um constrangimento incidiu no fato de me encontrar extremamente doente e por isso não me sentir em grandes condições de estar presente neste dia.

No segundo dia (19 de fevereiro) o início da sessão deu-se com a apresentação do concelho de Sintra em que foi exibido um vídeo sobre a cidade, bem como das escolas e agrupamentos de escolas do concelho. O município e a sua intervenção a nível da educação foi igualmente um dos aspetos referidos.

Seguidamente, e depois do *coffee break*, visitámos a cidade de Sintra. Debaixo de mau tempo, fui sentindo que não estava capaz de permanecer na visita mas consegui acompanhar os participantes. Visitámos igualmente o palácio de Sintra, o que com muita pena minha não pude aproveitar pois senti-me mal e portanto o acompanhamento da minha parte foi sendo cada vez mais reduzido. Acabei por me manter na visita estando consciente de que possivelmente não poderia estar presente nos restantes dois dias.

O almoço decorreu na Escola Secundária D. Maria, cujas instalações tivemos a oportunidade de conhecer. A apresentação por parte da escola foi feita num auditório muito espaçoso e limpo, tendo sido referidos aspetos relacionados com a classificação atribuída pela avaliação externa bem como os impactos na mesma.

Por motivos de doença, como afirmei anteriormente e por indicações médicas não pude estar presente nos restantes dois dias da visita de estudo. Para mim foi difícil esta situação, pois sinto que não pude estar muito próxima de todo este evento e que os dias que estive foram limitados a nível de vivenciar esta experiência.

Ao longo das duas visitas de estudo pude constatar que o gestor H desempenhou funções interpessoais e especificamente ligadas à imagem de chefe. Este papel evidenciou-se na receção feita aos participantes da visita de estudo (quer da primeira visita quer da segunda visita) em que o gestor H exerceu funções de natureza cerimonial. Como refere Mintzberg todo o executivo devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional necessita de desempenhar este tipo de obrigações, e no caso do gestor H estar presente na receção dos participantes (quer na sua chegada a Lisboa, quer no jantar de despedida) fez parte da sua “obrigação”. Já o gestor L evidenciou, igualmente este papel, estando presente sessão de abertura na IGEC da visita, bem como no jantar do primeiro dia da primeira visita de estudo.

Durante a preparação da visita de estudo, evidenciou o seu papel de contato, comunicando por *e-mail* com os vários participantes de forma a que toda a as informações estivessem corretas, norteando assim a nossa atuação, a minha e a da minha colega, desempenhando ao longo de toda a visita de estudo o papel de líder, motivando-nos na preparação da visita, dando-nos orientação para o que era necessário realizar e motivando-nos para o decorrer deste processo. Salienta-se ainda a sua atuação em imprevistos que

antecederam a visita de estudo e no seu decurso, assumindo assim a função de manipulador de recursos.

Durante a visita de estudo evidenciei o clima consultivo e participativo existente na IGEC. Através de algumas conversas com a direção, neste caso com o Inspetor-Geral de Educação e Ciência, o Dr. H ia transmitindo as suas decisões ao longo da visita de estudo, o que demonstrava confiança na gestão intermédia, ou seja no gestor H. Porém verifiquei a confiança do Dr. H nos membros da sua equipa, nomeadamente na Dr.^a H.C cujas opiniões iam sendo ouvidas pelo Dr. H. Assim, a Dr.^a H.C participava igualmente na tomada de decisão de modo a que atingir os objetivos pretendidos.

Ações de Formação

- ✓ Ação de formação sobre observação da prática letiva

No dia 29 de outubro assistimos a uma formação dada na IGEC pela Prof.^a Doutora H P relativamente a observação da prática letiva. Na sessão, procurou transmitir aos presentes os objetivos da observação de aulas, os benefícios que se extraem da mesma e as estratégias mais adequadas a ter em conta durante a observação da prática letiva.

Nos dias 30 e 31 de outubro assistimos a uma ação de formação ministrada por parte de três inspetores alemães e holandeses relativamente à observação de classes dos seus países. Apresentaram igualmente indicadores que têm em consideração durante a observação de aulas e algumas diferenças na observação de aulas da Alemanha e da Holanda.

Considero que a reflexão existente ao longo destas sessões de formação sobre a observação da prática letiva incidiu justamente na capacidade de reflexão que verifiquei relativamente às melhores estratégias a ter em conta durante este processo.

Assim, quer o gestor L quer o gestor H desempenharam funções de natureza interpessoal, mais concretamente o papel ligado à imagem de chefe pela comparência que tiveram nesta ação de formação, dando as boas vindas aos vários participantes, neste caso aos inspetores presentes, aos inspetores da SICI presentes e à professora Dr.^a Helena Peralta. Considero igualmente que nas suas intervenções, evidenciaram o papel de líder motivando todos os presentes. Ambos os gestores procuraram transmitir aos seus colegas inspetores a importância desta ação, para consolidar competências e conhecimentos face à observação da prática letiva.

No que diz respeito aos papéis de natureza informacional e estando os mesmos relacionados com as comunicações desenvolvidas pelos gestores, ambos desempenharam o papel de porta-voz, assegurando assim o convite dos participantes na presente ação de formação, e o apoio dos mesmos para os objetivos pretendidos com a mesma.

Evidenciou-se, igualmente, o clima participativo existente nesta organização, verificando-se a delegação da responsabilidade destas ação de formação no gestor H e no gestor L. A confiança no seu trabalho e nas decisões do mesmo para que os objetivos fossem alcançados constata-se assim a existência deste clima.

Ação de formação sobre avaliação externa de escolas

Nos dias 17 e 18 de dezembro participei na ação de formação sobre avaliação externa de escolas, que decorreu na faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, permitindo-me a consolidação de alguns conhecimentos e a aquisição de outros.

A ação de formação iniciou-se com o discurso do Inspetor-Geral da Educação e Ciência, Dr. LC, que focou a importância do segundo ciclo de avaliação externa das escolas, frisando a relevância que a mesma tinha numa perspetiva de transmissão de conhecimentos.

Posteriormente falou a Subinspetora-Geral da Educação, Dr.^a LD que apresentou o programa aos restantes inspetores. Seguiu-se o Dr. JN que mencionou que a ação de formação apresenta o encerrar do trabalho da equipa de avaliação externa. Mencionou igualmente as apresentações e respetivos autores que constituíram o programa.

A primeira apresentação foi feita pela Subinspetora-Geral Dr.^a LD e pela Dr.^a PG que apresentaram alguns resultados do programa desenvolvido, abordando os seguintes aspetos: o enquadramento e fundamentos da avaliação externa (selecionaram organizações internacionais de referência – escolas de qualidade); os objetivos da avaliação externa das escolas constituídos no âmbito do Grupo de Trabalho (2011); e o quadro de referência. Referiram, ainda, os domínios e campos de análise do Quadro de Referência do novo ciclo de avaliação externa a apresentaram as classificações atribuídas em cada domínio às 231 escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas avaliados em 2011-2012. Por exemplo no domínio Liderança e gestão foi atribuída a classificação de Excelente. Quanto às principais áreas de melhoria identificadas, no último capítulo dos relatórios de escola, temos as seguintes: práticas de ensino, planeamento e articulação, liderança, resultados académicos e autoavaliação e melhoria.

A segunda apresentação decorreu por parte do Dr. JN, que referiu os indicadores para a avaliação do modelo de avaliação externa das escolas: a auscultação das escolas avaliadas, a auscultação dos avaliadores e o acompanhamento pelo Conselho Nacional de Educação.

No que diz respeito às escolas avaliadas e dos avaliadores, houve o reconhecimento da contribuição da avaliação externa para o processo de melhoria das escolas e para o desenvolvimento da autoavaliação; a pertinência do quadro de referência e as respetivas alterações (2011-2012). Igualmente, foi salientada a contribuição do Conselho Nacional de Educação (CNE) nomeadamente as suas recomendações como contributo para o aperfeiçoamento do modelo da AEE.

Mencionou que em Portugal a avaliação externa das escolas é recente e que a IGEC tem desenvolvido a avaliação externa e induzido a autoavaliação. Esta organização, segundo o autor, tem acumulado experiência em avaliação externa, tem reunido consenso e tido aceitação por parte das escolas, autarquias e comunidade educativa.

A terceira apresentação decorreu por parte da Dr.^a IF - “ estudos sobre a avaliação externa de escolas. Impacto e efeitos da avaliação externa nas escolas do ensino não superior.”

No seu discurso mencionou a intenção de pesquisar em relatórios internacionais sobre a avaliação externa das escolas (a partir de 2008). Dessa pesquisa, surgiram quatro relatórios (2 de 2009, 1 de 2011 e 1 de 2012) que fazem referência a este tema. No primeiro relatório, de 2009, o objetivo era ajudar os países a analisar e desenvolver políticas para uma escolarização eficaz, sendo que o estudo incidiu em duas questões: (1) a frequência e o tipo de avaliação e (2) critérios/ dimensões de avaliação da escola. Mencionou, ainda, que 48% dos professores não publicaram qualquer relatório de autoavaliação e que 49% dos professores trabalhavam em escolas aonde não foi publicado qualquer relatório de avaliação externa. O segundo relatório do ano de 2009 é da auditoria de Faubert, e o relatório de 2011 da auditoria de Van Bruggen referente à SICI.

A quarta apresentação surge por parte do Dr. CR e da Dr.^a LL: “ informação estatística: perfil da escola e valor esperado.”.

A Prof.^a L.L. falou sobre alguns conceitos como o percentil para que pudéssemos compreender de modo mais aprofundado a questão do valor esperado e o modo como o mesmo se calcula. Os dados do valor esperado são alcançados através da base de dados do Gabinete coordenador do sistema de informação do Ministério da Educação e Ciência - MISI

e do Gabinete de Estatística e Planeamento de Educação - GEPE, permitindo que os avaliadores obtenham informação sobre o contexto de determinada instituição escolar antes da sua avaliação externa. Interessante foi também compreender que a MISI é responsável pela recolha de dados de contexto e dos resultados dos alunos, sendo que posteriormente envia à Inspeção-Geral da Educação e Ciência e esses dados são apresentados no Perfil de escola que é um documento muito importante para o perfil da escola, que se manifesta crucial para a processo de Avaliação Externa.

No dia 18 de dezembro, deu-se início ao segundo dia da ação de formação.

A primeira intervenção foi efetuada pelo grupo de trabalho constituído para preparar a AEE 2012-2013. Apresentaram os fundamentos/enquadramento da AEE, assim como o documento sugestões de leitura do Quadro de Referência. Fizeram, ainda, referência a algumas alterações efetuadas nos campos de análise.

O Dr. JN foi o autor da segunda apresentação. Começou por mencionar que o objetivo da apresentação na avaliação externa da escola era transmitir uma reflexão de “si mesma”, ou seja a sua autoavaliação. Mencionou que as alterações no segundo ciclo de avaliação externa, refletem por um lado o esforço da congregação dos contributos de especialistas e de entidades nacionais e internacionais sobre a matéria e por outro lado a tentativa de alcançar os seus objetivos de forma cada vez mais eficaz.

Referiu, ainda, outras questões como o cálculo do valor esperado, da responsabilidade da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, considerando-o um marco fundamental neste processo evolutivo, na medida em que assinala a possibilidade de interpretar de forma contextualizada e comparada as escolas.

A Dr.^a HQ apresentou uma comunicação sobre “liderança com impacto na melhoria das aprendizagens”, destacando quatro tópicos: a análise dos relatórios de avaliação externa, a liderança na avaliação externa das escolas, o contributo das lideranças para a melhoria e da gestão à liderança; que mudanças na atuação dos líderes escolas.

No que concerne ao primeiro tópico referiu que a relação entre liderança e o sucesso escolar dos alunos tem sido afirmada em vários estudos internacionais. De acordo com um estudo de 2007 “Como é que os sistemas escolas de melhor desempenho do mundo chegaram ao topo?” as variáveis que influenciam o sucesso foram as seguintes: a qualidade dos professores e a excelência do ensino; o acompanhamento dados aos alunos que apresentam dificuldades e o papel das lideranças na promoção da qualidade.

Referiu, ainda, os atributos dos líderes de sucesso: possuir uma visão estratégica; compreender e desenvolver as pessoas; redesenhar a organização escolar e monitorizar o ensino e os processos de aprendizagem.

O segundo estudo incidiu sobre a análise de 289 relatórios de avaliação externa das escolas, realizada nos anos de 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, de modo a:

- Caracterizar a liderança pelos diferentes órgãos de gestão;
- Compreender como se articulam os diferentes órgãos na tomada de decisão.

O aspeto mais referido no estudo são as metas e a visão estratégica, ou seja, a oferta educativa, a visão prospetiva e a intervenção nas áreas de intervenção.

Na liderança de topo salientou: a liderança preocupada com a ação educativa, a diversificação da oferta formativa e a liderança tendencialmente estratégica.

Constituindo-se como foco do meu interesse a avaliação externa de escolas, a ação de formação descrita permitiu-me a consolidação de alguns conhecimentos que já tinha relativamente ao segundo ciclo de avaliação externa. Foi uma mais-valia inclusive no destaque que faço a este segundo ciclo de avaliação externa das escolas na caracterização da instituição.

Posteriormente ao almoço teve lugar a apresentação da Professora HP sobre: “Desenvolvimento do currículo”.

Iniciou o seu discurso referindo o tempo e o espaço do desenvolvimento do currículo no nosso país. Assim, referenciou que o período de tempo entre 1926 e 2012. Foi muito interessante rever alguns aspetos que já aprendera ao longo da licenciatura, numa cadeira lecionada pela professora e que pude então consolidar. Entre 1926 e 1974, o currículo era marcadamente ideológico ou seja caracterizava-se pelo fecho ao exterior. Já em 1936 durante o Estado Novo e com a Reforma Educativa de 1936, o ensino de letras e números eram saberes essenciais e portanto o incentivo à criatividade não existia. No ano de 1947, com o Decreto n.º 36508 de 17 de setembro, Art.º 170, verifica-se uma reforma, nomeadamente, nas estruturas das escolas, definindo-se as competências dos professores. Nos anos 70 a 90, o currículo seguia o modelo por objetivos, ou seja, o ensino era estruturado, prevalecia a preocupação com a organização curricular com enfoque na planificação, sustentada num modelo tecnológico e num quadro de objetivos comportamentais; nos anos 1990 a 2000, o currículo assentava na flexibilidade curricular e portanto na diferenciação pedagógica e nos anos 2000 a 2011 prevaleceu a cultura de projeto, competências e metas de aprendizagem.

Foi, ainda, referido pela autora que o modo como a sociedade seleciona, classifica, distribui, transmite e avalia os saberes a ensinar, reflete a distribuição do poder no seu seio e o modo como o controlo social é assegurado.

De entre outras questões da sua comunicação destaco, surge o que é a gestão do currículo, ou seja, o conjunto de processos implicados na ação de gerir o currículo prescrito, isto é, decidir o que ensinar e porquê de modo a que os alunos em cada contexto aprendam com maior eficácia.

Seguidamente a apresentação do Dr. VC: “Educar para o futuro: desafios da escola atual” trouxe-nos algumas ideias sobre o futuro da educação, iniciando o seu discurso com uma duas citações que me marcaram bastante e que passo a citar: “os analfabetos do próximo século serão aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender” da autoria de Alvin Toffler e a sua apresentação incidiu muito na ideia de o que queremos para o futuro da nossa educação, procedendo ao debate de algumas ideias com os participantes.

Durante esta atividade, pude observar o gestor L e analisar as suas funções ao longo da mesma. O papel de natureza cerimonial evidenciou-se, pela receção efetuada aos vários intervenientes na ação de formação. O papel de líder teve igualmente em destaque, pois foi notória a motivação e a coordenação de todo o trabalho desenvolvida por parte do gestor evidenciado. A sua participação/colaboração ao longo destes dois dias de ação de formação fez-me considerá-lo porta-voz, na medida em que procedeu à apresentação do modelo de avaliação externa das escolas que está a ser implementado num novo ciclo de avaliação.

Observação prática letiva

✓ Preparação da intervenção nas escolas

Nos dias 9, 21 e 22 de maio, eu e a minha colega Sara, procedemos à elaboração dos horários dos inspetores e das escolas para a ação de observação da prática letiva. De forma mais clara, foi necessário realizar um horário para entregar aos inspetores e um horário para entregar à escola onde decorreriam os trabalhos. Esta tarefa exigiu algum tempo e atenção. Era importante registar nos horários a entregar aos inspetores: o ponto de partida, o transporte público mais próximo, a hora de almoço e as horas quer das reuniões dos subgrupos quer da reunião de grupo. Constava, igualmente, no horário quais seriam os inspetores da SICI a estarem presentes na escola, os interlocutores da IGEC, o amigo crítico e ainda constava o

nome da estagiária igualmente presente naquela escola. Nos horários a entregar à escola constavam, entre outros, aspetos que mencionei no horário dos inspetores: o nome dos inspetores presentes na observação da prática letiva e o respetivo nome do docente a ser observado (o nome dos docentes foram fornecidos pelo agrupamento).

No dia 27 realizámos as últimas tarefas em falta para que tudo estivesse pronto para a intervenção nos agrupamentos. Procedemos à impressão de todo o material a ser entregue aos inspetores e às escolas, depois de o Dr. H ter verificado se o trabalho estava de acordo com o que se pretendia. De tarde ficámos para assistir à reunião com os inspetores da SICI (dois inspetores holandeses e dois inspetores alemães), que estariam presentes nos dias da intervenção. O Dr. H apresentou, assim, os horários de cada um dos inspetores da SICI e explicou como estava programado o dia da intervenção.

No seguimento do que foi referido pude constatar o desempenho das funções ligadas à imagem de chefe por parte do gestor H e do gestor L, nomeadamente de natureza cerimonial, tendo que receber os quatro inspetores da SICI e estando presentes durante a reunião com os mesmos. Desenvolveram, igualmente, o papel de líder, coordenando toda a preparação da intervenção nos Agrupamento onde decorreria a observação da prática letiva. Refiro os seus papéis de líder, não só pela orientação e definição das tarefas que nos solicitaram, a mim e à minha colega, como pela definição de tarefas que pude observar que atribuíram à restante equipa, escolhendo igualmente a equipa de quem necessitavam da colaboração para desenvolver determinadas tarefas.

Ainda sobre o gestor H e por ser elo de ligação entre a IGEC e a SICI, verifiquei ainda que desempenhou o papel de contato, definindo com os inspetores da SICI as informações necessárias para a sua permanência no nosso país.

✓ Observação da prática letiva/ Intervenção nos Agrupamentos DD e EQ

Nos dias 28 de maio dirigi-me de tarde, às 14:00 à sede do Agrupamento de Escolas EQ. Uma vez que havia acordado com o Dr. RC e com o Dr. H a minha presença na Biblioteca Nacional de Setúbal para reunião com a equipa de avaliação externa que tinha acompanhado na intervenção da mesma no Agrupamento de escolas do VA, apenas me foi possível estar presente à hora mencionada na escola Secundária EQ.

Nesta reunião pude acompanhar a reflexão no que concerne ao preenchimento da grelha de observação da prática letiva comum, sendo que durante a mesma assinalaram as respostas que cada um tinha atribuído a cada indicador. Durante este procedimento, alguns dos inspetores foram afirmando a dificuldade sentida com o entendimento de algumas afirmações da grelha e ao mesmo tempo pedindo alguns esclarecimentos ao inspetor da SICI sobre o modo como preenchem a grelha no seu país.

Posteriormente à confrontação das diferentes perceções, o inspetor J afirmou a importância deste tipo de análise e de os inspetores questionarem-se relativamente às afirmações onde tiverem dificuldade em responder. Mencionou, ainda, que a grelha consiste somente numa ajuda para atingir uma opinião geral, sendo crucial no final de todo o processo, o debate entre os intervenientes. O inspetor J apresentou, ainda, aos inspetores a grelha que utilizam na Alemanha, sendo que a mesma demorou mais de um ano a ser elaborada, considerando-se posteriormente que os indicadores presentes na mesma são os mais importantes e decisivos para o processo.

Finalizada a reunião entre os subgrupos, passou-se à reunião do grande grupo, onde se encontravam presentes os diferentes subgrupos. A discussão incidiu no preenchimento comum da grelha de observação, no que concerne à sua aplicabilidade como mais um contributo para a avaliação da prestação do serviço educativo. Assim, um elemento de cada subgrupo apresentou aos restantes inspetores dos outros subgrupos o balanço que havia feito com o seu grupo e o consenso a que haviam chegado. O que achei mais interessante foi o fato de os inspetores da SICI irem mencionando aspetos da observação da prática letiva nos seus países, o que proporcionou um momento de grande partilha de conhecimento e reflexão. A interferência do amigo crítico, a professora HP, foi importante para um maior aprofundamento e consolidação dos conhecimentos. Foram reuniões onde adquiri um ganho muito grande de conhecimento na compreensão das melhores estratégias a ter em conta durante e depois da observação de aulas. Não considerando que existe uma maneira única de conduzir este processo, constatei que o ganho está no consenso a que se pode chegar aquando da discussão entre quem observou das perceções que retirou.

No final dos trabalhos, quer a Dr.^a L, quer o Dr. H, agradeceram à diretora da escola pela receção por parte de toda a comunidade escolar, o que facilitou extraordinariamente a realização da ação de formação.

No dia 29 de maio dirigi-me ao Agrupamento de Escolas DD.

Pude estar com dois dos inspetores que havia acompanhado na intervenção de avaliação externa ao Agrupamento de Escolas do VA. Depois do almoço, decorreu a reunião entre o subgrupo e posteriormente entre todo o grupo. Na reunião do subgrupo, procederam à análise do que haviam considerado nas suas grelhas, mas de um modo diferente do primeiro dia. Optaram por não preencher a grelha de observação da prática letiva comum, e apenas conversarem sobre as dificuldades que haviam sentido e os pontos onde tinham tido mais facilidade de assinalar as suas respostas. O meu trabalho foi ajudar na comunicação entre os inspetores da SICI e os inspetores portugueses que frequentaram esta formação em contexto real. Colaborei, igualmente, na resolução de qualquer dificuldade de logística que surgisse em articulação com os inspetores portugueses envolvidos na organização da formação. Foi deste modo uma discussão muito gratificante na medida em que a procura de respostas e de consenso geral de opiniões foi muito intensa.

Posteriormente procedeu-se à reunião de grupo, sendo que a inspetora R.M, procurou perceber quais as perceções que haviam retirado ao longo das observações. Todos os subgrupos foram muito expressivos e reflexivos nesta reunião, questionando os inspetores da SICI e o amigo crítico sobre os indicadores e o que cada um destes indicadores compreendia.

Penso ser importante espelhar aqui o meu agrado na participação que tive. Apesar de somente proceder a traduções caso necessário como afirmei e acompanhar o inspetor J retirei sem dúvida nestes dois dias uma grande mensagem, ou seja, a necessidade de todos os inspetores reunirem-se e trabalharem em equipa, de modo a chegarem a um consenso do que são estes indicadores. A questão da prática foi muito mencionada, particularmente no segundo dia em que a maioria dos inspetores referenciou a necessidade de trabalhar em conjunto para uma maior consolidação de conhecimentos, sendo essencial igualmente a prática de observação da prática letiva.

Saliento, ainda, que para que fosse estabelecida a minha presença junto da equipa de avaliação, o gestor H entrou em contato com o Dr. R.C através de *e-mail*, manifestando assim o seu papel de contato de forma a direcionar as suas decisões face à minha presença nesse mesmo dia no agrupamento de escolas. No caso do gestor L, este papel evidenciou-se quando se disponibilizou para conversar comigo sobre a minha presença na reunião com a equipa de avaliação externa. Ambos os gestores desenvolveram, ainda, os papéis de natureza cerimonial, cumprimentando todos os presentes na ação de formação e, portanto, representando a sua unidade organizacional (IGEC), e no âmbito dos papéis informacionais, desenvolveram o papel de porta-voz, entrando em contato com todos os intervenientes na ação de formação

(inspetores, amigos críticos, direção do agrupamento de escolas entre outros) de forma a obter as suas presenças e apoio no desenvolvimento dos trabalhos nestes dois dias.

O clima participativo da organização, bem como consultivo manifestou-se novamente ao longo desta ação de formação. Prevalece uma delegação de poderes nos líderes intermédios, manifestando-se confiança nas suas decisões e no seu trabalho o que demonstra que os mesmos participam na tomada de decisão, apesar de a decisão final ser do Senhor Inspetor-Geral. No entanto o caráter participativo evidencia-se e volto a reforçar na confiança quer do gestor L quer do gestor H no trabalho das suas equipas, cujas opiniões são ouvidas, sendo tomadas decisões com os mesmos.

Avaliação Externa de um Agrupamento de Escolas

No dia 8 de maio estivemos em reunião com o Dr. H e com a Dr.^a R.M para discussão de alguns pormenores da nossa ida com a equipa de avaliação externa na sua intervenção aos agrupamentos de escolas. Definimos a qual dos agrupamentos iríamos e, portanto, que equipa acompanharíamos. No dia 10 de maio ficou estabelecido o dia e o local da reunião (dia 14 de Maio em Setúbal, na Biblioteca nacional).

Assim, no dia 11 de maio procedi à impressão de todos os documentos que a escola enviaria sobre o agrupamento para uma leitura antecipada dos mesmos.

No dia 14 de maio, durante a reunião, foram referidos aspetos constatados nos documentos da escola.

✓ Intervenção no Agrupamento

Nos dias 15, 16 e 17 de maio ocorreu a intervenção da equipa de avaliação externa no Agrupamento Vertical VA. Em anexo encontra-se a agenda de trabalho referente a estes três dias.

No primeiro dia (dia 15), fomos recebidos pela Diretora da Escola, pelo Presidente do Conselho Geral e por uma Adjunta da Direção. Na biblioteca da escola deu-se início às apresentações quer por parte da equipa de avaliação externa, quer por parte do agrupamento. A equipa de avaliação começou por se apresentar e efetuou uma breve caracterização do segundo ciclo da AEE, apresentando o quadro de referência (com os seus domínios e respetivos campos de análise), a metodologia entre outros aspetos cruciais e essenciais deste

novo ciclo. Um dos pontos abordados foram as diferenças entre o primeiro e o segundo ciclo de avaliação externa das escolas, o que foi muito importante para que o Agrupamento compreendesse de forma mais específica os pressupostos do que a equipa iria avaliar. Foram vários os aspetos referidos pela equipa como, por exemplo, que no segundo ciclo de avaliação externa das escolas os objetivos centram-se mais na melhoria e na qualidade, o Quadro de Referência passou a ser constituído por três domínios (no primeiro ciclo de avaliação externa eram cinco), foram selecionados campos de análise que são verdadeiramente identificadores da qualidade e procurou-se envolver mais a comunidade educativa no processo.

Seguidamente, o diretor do Agrupamento passou à sua apresentação, nomeadamente, à caracterização de todas as escolas que o constituem. Toda esta informação encontrava-se presente na minha cabeça, uma vez que já havia tido conhecimento da mesma na leitura dos documentos enviados pela escola. Reforçaram, essencialmente, a caracterização da população escolar, bem como as ações de formação que desenvolvem, os projetos de integração dos alunos, o apoio às famílias destes mesmos alunos, o apoio dado aos alunos com necessidades educativas especiais e manifestaram o apoio por parte do programa TEIP à sua escola. Importante será referir um pouco a caracterização deste agrupamento que abrange estabelecimentos de ensino situados na freguesia do mesmo nome, no concelho da M, e foi criado no ano letivo de 2003-2004. Inclui a Escola Básica do VA, escola-sede, e as escolas básicas do VA n.º 1 e n.º 2. O Agrupamento integra o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) desde o ano letivo de 1996-1997. O contexto sociocultural é desfavorável e abrange alunos de etnia cigana e os esforços para a integração dos alunos e o combate ao absentismo e abandono dos mesmos é um dos fatores e preocupações mais evidentes por parte da direção da escola.

A equipa dirigiu-se de seguida à sala, onde decorreriam as várias entrevistas em painel, consoante o estipulado na agenda de trabalho. A primeira entrevista foi com o conselho geral e contou com a presença do presidente da junta, que veio representar a autarquia. A equipa procurou essencialmente perceber o modo como funcionava, sendo que um dos aspetos várias vezes mencionado pelo mesmo foi a instabilidade do corpo docente, bem como o contexto da escola, que conduzia apesar dos esforços aos resultados evidenciados. Referiram, ainda, os esforços por parte de todos de modo a integrar na escola os alunos de etnia cigana. Outros dos aspetos verificados, foi a ausência por parte de cinco representantes dos encarregados de educação, o que foi justificado pelo órgão como uma situação que procuram combater mas com algumas dificuldades.

Finalizada a primeira entrevista em painel, e com o acompanhamento da direção, procedeu-se à visita das instalações da escola-sede do Agrupamento, observando mais de perto as instalações e podendo inclusive estar mais perto dos alunos. Confesso que era notório a empatia dos alunos pelos membros da direção e o ambiente na escola era muito tranquilo.

O almoço ocorreu num restaurante perto da escola e durante o mesmo pude ir acompanhando as perceções da equipa. Foram todos extremamente simpáticos e nas dúvidas que me iam surgindo pude contar com o esclarecimento dos mesmos. Senti-me muito bem, estava a fazer o que gostava e poder participar numa intervenção a uma escola foi para mim uma experiência maravilhosa. Estava muito interessada em continuar a estar presente nas entrevistas apreendendo a interpelação feita pela equipa de avaliação e percecionando as respostas dadas pelos representantes de autarquia. A companhia durante o almoço foi muito agradável e estava ansiosa pela segunda entrevista.

A segunda entrevista foi à equipa de autoavaliação, durante a qual os avaliadores procuraram perceber o seu modo de funcionamento, e a articulação entre os membros para desenvolver o seu trabalho. Gostaria apenas de referir que me coloquei num canto da sala, como observadora, e não tive qualquer interferência no decurso das entrevistas. Foram assim referidos aspetos relacionados com o funcionamento da equipa de autoavaliação.

A exigência no seu trabalho por parte da equipa de avaliação foi um dos aspetos que verifiquei. Perceber de forma mais direta o trabalho que os mesmos desenvolvem foi uma mais-valia a nível individual, pelo gosto que tenho pela avaliação externa de escolas. O meu conhecimento sobre este tema acabou por ser enriquecido e consolidado durante a minha permanência nas entrevistas em painel, em que pude compreender a interpelação efetuada pela equipa de avaliadores aos entrevistados.

No dia 28 de junho, estive reunida novamente na Biblioteca Nacional de Setúbal com a equipa de avaliação externa, onde se procedeu à leitura do relatório final do Agrupamento. Durante a mesma, os elementos da equipa explicaram-me quais os aspetos importantes a referir no relatório, indo ao encontro do que haviam avaliado durante a intervenção.

Seleção de currículos – Inscrição para a vaga docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I

Nos dias 19, 20 e 21 de março, a Dr.^a HC, solicitou a nossa colaboração para seleção de alguns currículos enviados para a preenchimento da vaga de professor de matemática na

Escola Europeia de Luxemburgo I. Para isso referiu que seria importante a leitura do Aviso n.º 1511/2013 em Diário da República, 2.ª série — N.º 22 — 31 de janeiro de 2013, que apresentava os requisitos para a vaga. Assim teríamos que ter em conta os seguintes requisitos de acordo com o referido aviso: professores licenciados de carreira, de nacionalidade portuguesa, portadores de habilitação profissional para o grupo de recrutamento de Matemática (Grupo de Recrutamento 500) que são as que conferem qualificação profissional para o grupo de docência de Matemática do 3.º ciclo do ensino básico e do ensino secundário, com a realização do estágio pedagógico na disciplina de Matemática, em efetivo exercício de funções letivas no momento da candidatura (com turmas atribuídas), que possuam, pelo menos, cinco anos de consecutivo e efetivo serviço docente, com turmas atribuídas, nos últimos dez anos e com bons conhecimentos da língua francesa e da língua inglesa.

Com a atenção merecida a todos os currículos, procedi a uma análise da mesma. Foi a primeira vez que realizei este tipo de tarefa e portanto com muito respeito pelos portadores dos currículos enviados procurei uma análise muito rigorosa. Quando tinha alguma dúvida apontava-a para posteriormente referi-la à Dr.ª. HC. Importante será referir que era crucial para os candidatos cumprirem com os prazos definidos em Diário da República, pois o não cumprimento, conduzia à exclusão dos mesmos.

Foi importante compreender como deve ser elaborado um curriculum vitae, percebendo como o mesmo deve estar organizado. Verifiquei que alguns dos candidatos apresentavam os documentos em anexo que comprovavam as suas competências, mas não os referenciavam no curriculum. Neste sentido, foi crucial a análise cuidada da documentação, bem como a intervenção da Dr.ª HC no decorrer do processo. Verifiquei, igualmente, que alguns dos candidatos enviaram excesso de documentação, o que tornou esta tarefa mais demorada na procura e seleção da documentação solicitada. Esta questão fez-me compreender que futuramente e aquando da elaboração do meu currículo devo restringir a informação a incorporar, fazendo somente referência ao que é solicitado.

Entrevistas

No dia 9 de abril, assistimos à entrevista de dois candidatos para a vaga docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I, na condição de observadoras, após a sua autorização.

Ao longo da entrevista, nem eu nem a minha colega interferimos e ficámos sentadas numa mesa à parte para que os candidatos não se sentissem pouco à vontade com a nossa presença na sala, assistindo somente ao decorrer de todo o processo.

No final da entrevista e após a saída dos candidatos, a Dr.^a H.C, pedia a nossa opinião nos e posteriormente entre a equipa de seleção eram discutidas opiniões e aferências.

No dia 15 de abril, assistimos à entrevista vaga docente de Educação Física na Escola Europeia de Varese em Itália. O procedimento foi igual ao das duas primeiras entrevistas a que tínhamos assistido.

Foi um processo interessante para mim, pois possibilitou-me ter uma primeira noção do tipo de questionamento que se utiliza e do modo como se procede ao mesmo. Confesso que estava nervosa, e imaginava-me na posição dos mesmos e ficava atenta ao que referiam, observando ao mesmo tempo a reação da equipa de seleção às suas respostas Assim, por um lado tive a possibilidade de perceber o modo como é conduzida uma entrevista, saber quais as questões que são levantadas e por outro lado identificar e compreender o modo como o candidato deve responder e quais as características que o mesmo tem que podem agradar durante o processo.

Ao longo deste processo constatei mais uma vez o clima participativo e consultivo da instituição. Apesar de todos os membros da equipa de seleção poderem tomar decisões face aos candidatos cujas características iam mais ao encontro do que era pretendido para cada uma das escolas europeias que referi acima, a decisão final é da competência das liderança de topo, ou seja do Senhor Inspetor-Geral, na qualidade de representante da IGEC no Conselho Superior das Escolas Europeias.

Questionários de satisfação à comunidade

A aplicação prévia dos questionários de satisfação à comunidade educativa constitui-se, neste segundo ciclo, como um novo mecanismo de suporte à avaliação externa de escolas. Importante será referir que a aplicação dos mesmos e, sobretudo com os resultados obtidos, permite às equipas de avaliação sinalizar áreas para uma interpelação e apreciação mais fundamentada durante a visita às escolas. Assim, nos dias 5, 6, 7 e 19 de dezembro, nos dias 10, 15, 16 e 17 de janeiro, nos dias 4 e 7 de fevereiro, no dia 5 de março e no dia 4 de abril procedi à preparação de questionários de avaliação para envio às escolas, nos dias 21 e 22 de

janeiro, nos dias 11 e 12 de fevereiro, nos dias 4, 6, 7, 13, 14, 18 e 21 de março e nos dias 8 e 11 de abril à abertura dos envelopes com os questionários aquando da sua devolução por parte das escolas/agrupamentos de escolas à IGEC e nos dias 1 e 2 de abril ao tratamento manual de questionários.

Na fase da preparação era necessário contabilizar os questionários, sendo que: aos docentes correspondia o *questionário 1*; aos não docentes o *questionário 2*; aos pais e encarregados de educação das crianças da educação pré- escolar o *questionário 3*; aos pais e encarregados de educação dos alunos dos ensinos básico e secundário o *questionário 4*; aos alunos do 4º ano do 1.º ciclo do ensino básico o *questionário 5*; e aos alunos dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário o *questionário 6*. Num primeiro momento e através da amostra da escola/ agrupamento de escolas que o gestor L nos fazia chegar eram contabilizados os questionários de acordo com a mesma. Por último os materiais eram colocados em caixas e remetidos às escolas/agrupamentos.

No que diz respeito à abertura dos questionários, o procedimento centrava-se em separar os questionários (questionário 1 ao questionário 6) referentes a cada respondente colocando-os por ordem para que posteriormente fossem validados.

Durante um período de tempo foi necessário colaborar na validação manual dos questionários

As competências e o ganho individual desenvolvidas com esta atividade foram bastantes. Em primeiro lugar, saliento o trabalho em equipa desenvolvido para que todo o processo corresse positivamente, transmitindo-me a boa sensação de trabalhar em grupo e a exigência de que todos os envolvidos desenvolvessem o seu trabalho para que tudo corresse bem. Por outro lado, e apesar do excesso de trabalho e da coordenação necessária, a capacidade de organização e de resolução de imprevistos foi muito evidenciada nesta atividade. Manifesto igualmente o apoio dado pelo gestor L em qualquer entrave que surgisse, dando-nos autonomia de o resolver e solução caso a resolução do mesmo estivesse fora do nosso alcance, bem como da Dr.ª P.G, com quem trabalhámos muito ao longo deste processo, em que por vezes já muito cansadas havia sempre uma palavra de carinho e de coragem.

Foi, igualmente, muito interessante compreender como é feita a aplicação dos questionários de satisfação e a importância que os mesmos têm para o trabalho que posteriormente é desenvolvido pela equipa de avaliação externa. Na intervenção que acompanhei ao Agrupamento de Escolas (ver no presente capítulo- Avaliação Externa de Escolas/ Intervenção no Agrupamento) um dos documentos que tive oportunidade de ler foi

foi o relatório da aplicação dos questionários de satisfação. Constitui-se um documento com informação importante que permite à equipa de avaliação identificar áreas para uma interpelação e apreciação mais fundamentada durante a intervenção na escola.

Ao longo do decorrer deste processo, pude observar/analisar o trabalho desenvolvido por parte do gestor L. Sem dúvida nesta atividade o mesmo desempenhou funções interpessoais informacionais e decisoriais. No âmbito das funções interpessoais e pelo estatuto que o mesmo desempenha o papel de líder evidenciou-se na coordenação de todo o processo de aplicação dos questionários. Motivando toda a sua equipa, o gestor L evidenciou a sua liderança, estimulando inclusive todos os intervenientes neste processo confiando-lhe determinadas funções e mais uma vez refiro a sua disponibilidade para comigo e para com a minha colega em qualquer imprevisto, dando-nos estímulo e coordenando o nosso trabalho. Por vezes, quando foi necessário recorrer à impressão de questionários e surgiram problemas com as impressoras, o gestor L entrava imediatamente em contato com outros departamentos a fim de se resolverem as situações imprevistas. Neste caso, saliento o papel de contato evidenciado por parte do gestor L

No âmbito das funções informacionais, o seu papel evidenciou-se na função de disseminador transmitindo à sua equipa e ao Senhor Inspetor-Geral os resultados do trabalho desenvolvido.

No que concerne às funções decisoriais e sendo as mais evidenciadas neste processo saliento o papel de manipulador de distúrbios e de alocador de recursos. No caso da primeira função e relembrando o problema que surgiu com o funcionamento do equipamento de leitura dos questionários, o gestor L teve de coordenar a sua equipa e neste caso o meu trabalho e o trabalho da minha colega para que os questionários fossem validados a tempo e não atrasassem o processo, atuando assim rapidamente para a resolução deste imprevisto. O caso da avaria das impressoras que referir anteriormente evidencia este papel. Já no caso do papel de alocador de recursos, coube ao gestor L a gestão dos recursos (quer materiais quer humanos) dando orientações sobre os procedimentos no caso dos recursos materiais e no caso dos recursos humanos a gestão por parte do gestor L dos membros da equipa a trabalhar neste processo.

Anexo 5

Calendário referente às atividades desenvolvidas na IGEC

Mês de setembro	
Dia 3 - segunda	
Dia 4 - terça	
Dia 5 - quarta	
Dia 6 - quinta	✓ 1º Reunião para formalização do estágio – Presentes nesta reunião estiveram a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e a Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) e do Instituto de Educação a professora Dr.ª Estela Costa (orientadora do estágio) e o professor Dr. Luís Miguel Carvalho (coordenador do mestrado)
Dia 7 - sexta	
Dia 8 - sábado	
Dia 9 - domingo	
Dia 10 - segunda	
Dia 11- terça	
Dia 12- quarta	
Dia 13 - quinta	
Dia 14 - sexta	
Dia 15 - sábado	
Dia 16 - domingo	
Dia 17 - segunda	
Dia 18- terça	
Dia 19 - quarta	
Dia 20 - quinta	
Dia 21- sexta	
Dia 22 - sábado	
Dia 23 - domingo	
Dia 24 - segunda	✓ Segunda reunião na IGEC. Visitámos os diversos departamentos que constituem esta organização.

Dia 25 - terça	
Dia 26 - quarta	
Dia 27 - quinta	
Dia 28 - sexta	
Dia 29 - sábado	
Dia 30 - domingo	

Mês de outubro	
Dia 1- segunda	✓ Elaboração de resumos de comunicações da SICI.
Dia 2- terça	✓ Elaboração dos resumos de comunicação da SICI.
Dia 3- quarta	✓ Pesquisa da atividade Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) - pesquisa no <i>site</i> da IGEC.
Dia 4- quinta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunião com Dr. H, para esclarecimento e feedback do trabalho dos resumos ✓ Realização de um artigo sobre uma comunicação do Dr. H.
Dia 6 - sábado	
Dia 7 - domingo	
Dia 8 - segunda	✓ Consulta de documentos: Relatório de Atividades e do Balanço Social referente ao ano de 2010.
Dia 9 - terça	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuação da elaboração do artigo da comunicação do Dr. H. ✓ Entrega do trabalho ao Dr. P.
Dia 10 - quarta	✓ Pesquisa da atividade Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais de Educação (SICI) - pesquisa no <i>site</i> da IGEC.
Dia 11 - quinta	✓ Consulta do <i>site</i> oficial da IGEC para análise do relatório de Proposta para um novo ciclo de avaliação externa das escolas (2011).
Dia 12 - sexta	
Dia 13 - sábado	
Dia 14 - domingo	
Dia 15 - segunda	✓ Preparação da visita de estudo: Impact of School Evaluation on Quality

Dia 16 - terça	<p>Improvement (ISEQI). Realização das seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboração de grelhas em <i>excel</i> referentes aos dados sobre os 25 participantes na visita; ➤ Confirmação de todos os dados; ➤ Organização das pastas a dar a cada participante e às escolas; ➤ Organização das apresentações dos participantes; ➤ Organizar os sacos, pastas, <i>toblerones</i> e cartões de identificação de cada participante; ➤ Preparação da sala para a receção aos participantes no primeiro dia da visita.
Dia 17 - quarta	
Dia 18 - quinta	
Dia 19 - sexta	
Dia 20 - sábado	
Dia 21 - domingo	
Dia 22 - segunda	✓ Início da Visita de Estudo
Dia 23 - terça	
Dia 24 - quarta	
Dia 25 - quinta	
Dia 26 - sexta	✓ Fim da Visita de Estudo
Dia 27 - sábado	
Dia 28 - domingo	
Dia 29 - segunda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistimos a uma formação dada por Dr. HP relativamente à observação de aulas. ✓ Reunião com Dr.^a prof. Estela Costa no Instituto de Educação
Dia 30 - terça	✓ Assistimos à formação por parte de três inspetores alemães, relativamente à observação de classes nos seus países
Dia 31 - quarta	✓ Continuação da formação por parte de três inspetores alemães.

Mês de novembro	
Dia 1 - quinta	✓ Feriado
Dia 2 - sexta	
Dia 3 - sábado	
Dia 4 - domingo	
Dia 5 - segunda	✓ Realização dos resumos das apresentações das visitas de estudo.
Dia 6 - terça	✓ Realização dos resumos das apresentações das visitas de estudo
Dia 7 - quarta	✓ Continuação da elaboração dos resumos
Dia 8 - quinta	✓ Continuação da elaboração dos resumos
Dia 9 - sexta	
Dia 10 - sábado	
Dia 11 - domingo	
Dia 12 - segunda	✓ Elaboração da Drop Box que seria importante para que todos os participantes tivessem acesso às informações da visita de estudo.
Dia 13 - terça	✓ Continuação com a elaboração da Drop Box. Finalizei o trabalho referente aos resumos da visita de estudo, após reunião com o Dr. H, relativamente a alterações a colocar nos resumos
Dia 14 - quarta	✓ Procedemos à continuação da elaboração da Drop Box e lemos resumo referente à inspeção em Portugal para futuras alterações. Estivemos ainda a arrumar de relatórios de avaliação externa a pedido do Dr. L.
Dia 15 - quinta	✓ Estivemos uma reunião com o Dr. H, com pedido para colaboração em mais dois trabalhos. Finalização da Drop Box. Começamos a fazer os horários para a viagem de Dr. H a Luxemburgo e Bélgica
Dia 16 - sexta	
Dia 17 - sábado	
Dia 18 - domingo	
Dia 19 - segunda	✓ Estive doente- Contatei Dr. H, que me disse que como tinha dias ainda compensar pelo trabalho realizado no âmbito da visita de estudo, ficariam dois dias compensados e depois compensaria os restantes dois dias (dia 6 e 7 de dezembro).
Dia 20 - terça	
Dia 21 - quarta	

Dia 22 - quinta	
Dia 23 - sexta	
Dia 24 - sábado	
Dia 25 - domingo	
Dia 26 - segunda	✓ Elaboração de alterações do perfil da IGEC, para o <i>site</i> da SICI.
Dia 27 - terça	✓ Continuação das alterações do perfil da IGEC, para o <i>site</i> da SICI.
Dia 29 - quinta	✓ Continuação da análise do perfil da IGE, para o <i>site</i> da SICI sendo que concluímos este mesmo trabalho e enviamos ao Dr. H.
Dia 30 - sexta	

Mês de dezembro	
Dia 1 - sábado	
Dia 2 - domingo	
Dia 3 - segunda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunião com o Dr. H, e esclarece-mos a mudanças a incorporar no perfil da IGEC ✓ Trabalho pessoal: Comecei a ler novamente a minha caracterização para que pudesse começar a definir o que vou acrescentar, o que é pertinente, acabando no fundo por fazer um reflexão do que pretendo fazer nesta parte do trabalho.
Dia 4 - terça	✓ Perfil da IGEC, para o <i>site</i> da SICI
Dia 5 - quarta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 6 - quinta	✓ Dr. L. pediu-me que ficasse de tarde na quinta- feira dia 6 e tendo dias a compensar fiquei. Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio).
Dia 7 - sexta	✓ Compensei novamente e estive de manhã. Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio).
Dia 8 - sábado	
Dia 9 - domingo	
Dia 10 - segunda	
Dia 11 - terça	
Dia 12 - quarta	
Dia 13 - quinta	
Dia 14 - sexta	
Dia 15- sábado	

Dia 16 - domingo	
Dia 17 - segunda Dia 18 - terça	✓ Ação de formação sobre Avaliação Externa e Escolas (2012-2013) na Faculdade de Direito
Dia 19 - quarta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 20 - quinta	
Dia 21 - sexta	✓ Férias de Natal
Dia 22 - sábado	
Dia 23 - domingo	
Dia 24 - segunda	
Dia 25 - terça	
Dia 26 - quarta	
Dia 27 - quinta	
Dia 28 - sexta	
Dia 29 - sábado	
Dia 30 - domingo	
Dia 31 - segunda	

Mês de janeiro	
Dia 1 - terça Dia 2 - quarta	✓ Férias de Natal
Dia 3 - quinta	✓ Perfil da IGEC, para o <i>site</i> da SICI ✓ Reunião com Dr. H
Dia 4 - sexta Dia 5 - sábado Dia 6 - domingo	
Dia 7 - segunda	✓ Feedback da caraterização
Dia 8 - terça	✓ Caraterização
Dia 9 - quarta	✓ Caraterização e entreguei ao Dr. H
Dia 10 - quinta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 11 - sexta	

Dia 12 - sábado	
Dia 13 - domingo	
Dia 14 - segunda	✓ Reunião com o Dr. CM. e Dr. T (ensino superior) e com o Dr. J e o Dr. N (ensino não superior). Foi realizada a entrevista para conseguirmos obter alguns dados mais atualizados relativamente ao Sistema Educativo Português, sendo que este material será incorporado no trabalho do perfil da IGEC.
Dia 15 - terça	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 16 - quarta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio) e perfil-tratamento dos dados das entrevistas
Dia 17 - quinta	✓ Tivemos a entrevista com a Dr. ^a MP (inspeções temáticas) e com o Dr. JN (avaliação externa) e Tratamento de Questionário de Avaliação Externa (envio)
Dia 18 - sexta	
Dia 19 - sábado	
Dia 20 - domingo	
Dia 21 - segunda	✓ Entrevista à Dr. ^a S, ao Dr. CA e à Dr. ^a LS, para completar trabalho do perfil da SICI ✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 22 - terça	✓ Perfil IGEC e entrevista ao Dr. AP e Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 23 - quarta	✓ Trabalho do perfil
Dia 24 - quinta	✓ Trabalho do perfil
Dia 25 - sexta	
Dia 26 - sábado	
Dia 27 - domingo	
Dia 28 - segunda	
Dia 29 - terça	✓ Perfil e reunião com Dr. ^a L. e Dr. H. sobre reunião com professora Estela
Dia 30 - quarta	✓ Não estive

Dia 31 - quinta	✓ Perfil
-----------------	----------

Mês de fevereiro	
Dia 1 - sexta	
Dia 2 - sábado	
Dia 3 - domingo	
Dia 4 - segunda	✓ Perfil da IGEC ✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 5 - terça	✓ Leitura de teses de colegas para o trabalho pessoal
Dia 6 - Quarta	
Dia 7 - Quinta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 8 - sexta	
Dia 9 - sábado	
Dia 10 - domingo	
Dia 11- segunda	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 12 - terça	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 13 - quarta	✓ Reunião com Dr. H e Dr. ^a H para estabelecer as tarefas para a visita de estudo que se realizará na próxima semana. Pediram a nossa colaboração para vir amanhã para realizarmos estas tarefas (proveitei para compensar a ausência de dia 30 de Abril).
Dia 14 - quinta	✓ Estivemos de manhã com Dr. H. para nos dar algum feedback sobre o trabalho a ser executado. De tarde preparamos as capas colocamos os nomes dos participantes nas chapas de identificação entre outros.
Dia 15 - sexta	
Dia 16 - sábado	
Dia 17 - domingo	
Dia 18- segunda	✓ 2º Visita de estudo
Dia 19 - terça	
Dia 20 - quarta	
Dia 21 - quinta	

Dia 22 - sexta	
Dia 23 - sábado	
Dia 24 - domingo	
Dia 25 - segunda	✓ Trabalho académico
Dia 26 - terça	
Dia 27 - quarta	✓ Realização de quadro referente à observação de classes
Dia 28 - quinta	✓ Reunião com o inspetor geral de educação para explicitação quais as informações que nos tinham que facultar para inserir no perfil da IGEC, para o <i>site</i> da SICI

Mês de março	
Dia 1 - sexta	
Dia 2 - sábado	
Dia 3 - domingo	
Dia 4 - segunda	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura) e tivemos reunião com Dr. H
Dia 5 - terça	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio)
Dia 6 - quarta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura) e trabalho pessoal
Dia 7 - quinta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 8 - sexta	
Dia 9 - sábado	
Dia 10 - domingo	
Dia 11 - segunda	✓ Trabalho individual
Dia 12 - terça	✓ Trabalho individual

Dia 13 - quarta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura) ✓ Falei com Dr.^a L sobre trabalho individual ✓ Ficámos de tarde para abrir questionários (compensei a ausência do dia 20 de Fevereiro)
Dia 14 - quinta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 15 - sexta	
Dia 16 - sábado	
Dia 17 - domingo	
Dia 18 - segunda	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura) e Conversa com Dr. H sobre a seleção de professores.
Dia 19 - terça	✓ Tratamento de currículos para vaga nas escolas europeias.
Dia 20 - quarta	✓ Tratamento de currículos para vaga nas escolas europeias.
Dia 21 - quinta	✓ Tratamento de currículos para vaga nas escolas europeias e Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 22 - sexta	
Dia 23 - sábado	
Dia 24 - domingo	
Dia 25 - segunda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Férias da Páscoa
Dia 26 - terça	
Dia 27 - quarta	
Dia 28 - quinta	
Dia 29 - sexta	
Dia 30 - sábado	
Dia 31 - domingo	

Mês de abril	
Dia 1 - segunda	✓ Tratamento manual de questionários de avaliação externa.
Dia 2 – terça	
Dia 3 - quarta	✓ Tratamento do último capítulo do perfil.
Dia 4 - quinta	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (envio tendo sido os últimos questionários a ser enviados)
Dia 5 - sexta	
Dia 6 - Sábado	
Dia 7 - domingo	
Dia 8 - segunda	✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 9 - terça	✓ Entrevista de dois candidatos para a vaga docente de Matemática na Escola Europeia de Luxemburgo I
Dia 10 - quarta	✓ Preparação das entrevistas com o Senhor Inspetor-Geral
Dia 11- quinta	✓ Era a entrevista com Dr. L.C. mas foi adiada. ✓ Tratamento de Questionários de Avaliação Externa (abertura)
Dia 12 - sexta	
Dia 13 - sábado	
Dia 14 - domingo	
Dia 15 - segunda	✓ Entrevista de dois candidatos para a vaga docente de Educação Física na Escola Europeia de Varese em Itália ✓ Recebemos informação de que a entrevista com Dr. L.C. seria adiada
Dia 16 - terça	✓ Entrevista com Dr. L.C. Os dados fornecidos nesta entrevista serviram de material a incorporar no perfil da IGEC, para o <i>site</i> da SICI
Dia 17 - quarta	✓ Trabalho pessoal – Avaliação das escolas em Portugal.
Dia 18 - quinta	✓ Envio do perfil ao Dr. H
Dia 19 - sexta	✓ Trabalho académico – Verificação dos trabalhos: descrição do trabalho

	dos gestores; avaliação de escolas em Portugal; clima e cultura das organizações, análise das respostas fechadas do questionário de avaliação externa de escolas aplicado à equipa de avaliação e análise das respostas abertas do questionário de avaliação externa de escolas aplicado à equipa de avaliação.
Dia 20 - sábado	
Dia 21 - domingo	
Dia 22 - segunda	
Dia 23 - terça	
Dia 24 - quarta	
Dia 25 - quinta	✓ Feriado
Dia 26 - sexta	✓ Trabalho académico- Conclusão dos trabalhos referentes a: descrição do trabalho dos gestores; avaliação de escolas em Portugal; clima e cultura das organizações, análise das respostas fechadas do questionário de avaliação externa de escolas aplicado à equipa de avaliação e análise das respostas abertas do questionário de avaliação externa de escolas aplicado à equipa de avaliação.
Dia 27 - sábado	
Dia 28 - domingo	
Dia 29 - segunda	✓ Envio a Dr. ^a .Prof. Estela Costa dos trabalhos.
Dia 30 - terça	

Mês de maio	
Dia 1 - quarta	✓ Feriado
Dia 2 - quinta	✓ Trabalho pessoal - tratamento dos diários de campo para elaboração/descrição das atividades de estágio ✓ Reunião com Dr. ^a . Prof. Estela - Ficou estabelecido alterações a incorporar nos seguintes trabalhos: descrição do trabalho dos gestores, avaliação de escolas em Portugal, clima e cultura nas organizações; análise das respostas fechadas do questionário aplicado aos avaliadores e análise de conteúdo das respostas abertas do questionário aplicado aos avaliadores. Estipulou-se igualmente a entre da descrição das atividades de estágio.

Dia 3 - sexta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alterações propostas nos trabalhos ✓ Tratamento dos diários de campo para elaboração/ descrição das atividades de estágio
Dia 4 - sábado	
Dia 5 – domingo	
Dia 6 - segunda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho académico- tratamento dos diários de campo para elaboração/ descrição das atividades de estágio ✓ Reunião com Dr. H. e mudança nalguns aspetos do perfil. ✓ Envio do perfil ao Dr. H.
Dia 7 - terça	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho académico- tratamento dos diários de campo para elaboração/ descrição das atividades de estágio ✓ Dr. H pede para vermos horários de comboios de Bruxelas para Luxemburgo. Reunião com Dr. H e Dr.ª L. ✓ Reunião com Dr.ª L e Dr. H para balanço do trabalho.
Dia 8- quarta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunião com Dr.ª L para falarmos de alguns aspetos da caracterização. Tivemos com Dr. H e Dr. R para estabelecer a nossa ida ao terreno.
Dia 9 - quinta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em <i>word</i> sobre a constituição das equipas que vão fazer no dia 28 e 29 a observação de aulas. ✓ Trabalho pessoal- tratamento dos diários de campo para elaboração/ descrição das atividades de estágio e Caraterização da IGEC (alterações propostas por Dr.ª L
Dia 10 - sexta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dr. R.C. entrou em contato comigo para estabelecer o dia da reunião (dia 14, terça-feira em setúbal na biblioteca nacional) com a equipa de avaliação e mencionou que já havia enviado os documentos de apresentação do agrupamento de escolas do VA. Confirmei a receção dos documentos e agradei a disponibilidade do envio.
Dia 11 - sábado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impressão dos documentos de apresentação da escola. Leitura dos mesmos para preparação da reunião, no dia 14.
Dia 12 - domingo	
Dia 13 - segunda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conversa informal com Dr.ª L, para estabelecer alguns pormenores da reunião de amanhã, dia 14. ✓ Trabalho pessoal – elaboração/descrição das atividades
Dia 14 - terça	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunião com equipa de avaliação, para discussão dos documentos enviados pela escola e de aspetos a referir nos dias da intervenção no agrupamento.
Dia 15 - quarta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intervenção no Agrupamento de Escolas VA
Dia 16 - quinta	

Dia 17 - sexta	
Dia 18 - sábado	
Dia 19 - domingo	
Dia 20 - segunda	
Dia 21 - terça	✓ Realização de horários dos inspetores/ escola para a ação de observação da prática letiva
Dia 22 - quarta	✓ Realização de horários dos inspetores/ escola para a ação de observação da prática letiva
Dia 23 - Quinta	
Dia 24 - sexta	
Dia 25 - sábado	
Dia 26 - domingo	
Dia 27 - segunda	✓ Realização de últimas tarefas relacionadas com a observação da prática letiva. Ficámos de tarde para assistir à reunião com os inspetores da SICI (dois inspetores holandeses e dois inspetores alemães).
Dia 28 - terça	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De manhã estive reunida com a equipa de avaliação externa de escolas, que acompanhei na intervenção ao Agrupamento de Escolas VA. ✓ De tarde estive na ação de observação da prática letiva no Agrupamento de Escolas EQ
Dia 29 - quarta	✓ Ação de observação da prática letiva no Agrupamento de Escolas DD
Dia 30 - quinta	
Dia 31 - sexta	

Anexo 6

Programas das duas visitas de estudo

STUDY VISIT PROGRAMME

(as of 15th October 2012)

Impact of School Evaluation on Quality Improvement (ISEQI)

(Lisboa, 22 – 26 October 2012)

- **Day 0** (21 October, Sunday)
 - Arrival of participants at **Hotel Zurique**
 - 20:30 Dinner (ice-breaking) at the **Hotel** - foreseen end of activity - 22:30
- **Day 1** (22 October, Monday)
 - 9:00 Meeting at the lobby – meeting room at the **Hotel**
 - 9:15 Delivery of materials and meeting with a financial officer
 - 10:00 Opening Session
 - Welcome words - **L. C. , Chief Inspector**
 - Study Visit: aims and programme – **H. G.**
 - The Portuguese Inspectorate of Education: structure and programmes – **H.G.**
 - Debate on the 'Opening session topics'
 - 11:00 Coffee Break
 - 11:15 Seminar
 - Highlights of school management in Portugal – **H. G.**
 - The External Evaluation of Schools (EES) Programme – **L. D.**
 - Debate on the 'Seminar topics'
 - An overview of Lisboa – **H. N**
 - 12:30 Lunch at a nearby restaurant
 - 14:15 Departure to **GV School Cluster** (AEGV) - Lisboa
 - 14:45 Welcome
 - 15:00 School presentation
 - Data on the school
 - The external evaluation of school and its impacts
 - Debate
 - 16:15 Coffee break
 - 16:30 **President of the National Council of Schools**
 - 16:45 Visit to the school
 - 17:30 Presentations of participants
 - 1 **Pujana IDOIA** (ES) - School Evaluation in the Basque Country
 - 2 **Lidia GANGEMI** (IT) - School Evaluation in Italian System: challenges and perspectives
 - 3 **Mariana Liliana GHEORGIAN** (RO) - The concept of external evaluation in Romania
 - Debate
 - 18:30 Participants' meeting
 - Appointing a rapporteur
 - Defining a work strategy
 - 19:15 End of day-one sessions

- 20:00 International dinner at AEGV (participants are requested to cooperate, by bringing traditional food and/or drinks from their countries, Portuguese organisers included) - foreseen end of activity - 23:00

- **Day 2** (23 October, Tuesday)
 - 8:45 Departure of participants to **Palmela Town Hall**
 - 9:30 Visiting the Town Hall
 - General information about the municipality
 - Work developed by the municipality in the education sector
 - 11:00 Coffee Break
 - 11:15 Visiting Palmela (cultural activity)
 - 12:45 Departure to **José Maria dos Santos School Cluster (AEJMS)** in Pinhal Novo
 - 13:15 Lunch at school
 - 14:15 School presentation
 - Data on the school
 - The external evaluation of school and its impacts
 - Debate
 - 15:30 Visit to the school
 - 16:15 Coffee Break
 - 16:30 Presentations of participants
 - 4 **Zsuzsa MEDVECZKY** (HU) - School evaluation in Hungary
 - 5 **Regina EIMRE** (EE) - What is the benefit of school evaluation for schools and the states
 - 6 **Liisa JÄÄSKELÄINEN** (FI) - School evaluation in Finland
 - Debate
 - 18:30 Participants' meditation time
 - 19:00 End of day-two sessions
 - 19:05 Departure to the hotel - expected arrival - 19:45
 - Free Evening

- **Day 3** (24 October, Wednesday)
 - 9:00 Departure to **António Arroio Artistic School (EAAA)**
 - 9:30 School presentation
 - Data on the school
 - The external evaluation of school and its impacts
 - Debate
 - 10:30 Coffee break
 - 10:45 Visit to the school
 - 11:45 Presentations of participants
 - 7 **Anne Karin OEKSNEVAD** (NO) - School evaluation - what do we do at Ski Upper Secondary School
 - 8 **Jonas LINDELOF** (DK) - Self Evaluation at Rysensteen Gymnasium
 - 9 **Jerry ALBIHN** (SE) - How we work with evaluation and development in Swedish schools
 - Debate
 - 12:45 Departure to **DD School Cluster (AEDD)** in Odivelas
 - 13:30 Lunch at AEDD
 - 14:30 School presentation
 - Data on the school
 - The impact of the external evaluation of schools
 - Debate
 - 15:30 Visit to the school
 - 16:30 Coffee Break

- 16:45 Presentations of participants
 - 10 **Rimvydas ZAILSKAS** (LT) - Self-Evaluation and External Evaluation for Qualified School Education in Lithuania
 - 11 **Sandra MALAKAUSKA** (LV)
 - 12 **Natasa GLODEZ** (SI) - Self-evaluation and school improvement – a practical example
 - Debate
- 17:45 Participants' meditation time
- 18:45 Departure to **Vocational School of Tourism in Lisbon (EPHTL)**
- 19:15 Dinner at EPHTL
- 21:30 Departure to the hotel - expected arrival - 22:00

- **Day 4** (25 October, Thursday)
 - 9:00 Departure to **Higher School of Education in Lisbon (ESELx)**
 - 9:30 Welcome
 - Information on the ESELx
 - The work of the ESELx in the scope of the external evaluation of schools
 - Debate
 - 11:00 Coffee Break
 - 11:15 Presentations of participants
 - 13 **Ira TRETINJAK** (HR) - External evaluation of education in Croatia
 - 14 **Emma GRAINGER** (IE) - Voluntary Self-Evaluation
 - 15 **Meinolf SCHREIBER** (DE) - Criteria of the quality of schools in North Rhine-Westphalia
 - Debate
 - 12:45 Lunch at ESEL
 - 13:45 Guided visit to ESEL
 - 15:00 Departure to the Hotel
 - Free afternoon

 - 18:30 Participants' meditation time
 - 20:00 Farwell Dinner (Restaurant Adega da Tia Matilde)
 - 22:30 - (foreseen) End of activity

- **Day 5** (26 October, Friday)
 - 9:30 Hotel Zurique - Participants' team work – reflection time / outlining the report
 - 11:00 Coffee Break
 - 11:20 Back to reflection and to the report
 - 12:00 Giving feedback to the organizers
 - 12:15 Closing session
 - 12:30 End of the Study Visit
 - Free Lunch
 - Free Afternoon / Departure of participants (either on 26th, 27th or 28th October)

ROMANIAN INSPECTORS' STUDY VISIT

Project Calitate în Managementul Unității Școlare

OVERVIEW OF THE PORTUGUESE INSPECTORATE OF EDUCATION AND THE IMPACT OF INSPECTIONS IN SCHOOL LIFE

(Lisboa, 18 – 21 February 2012)

Day 0 (17 February, Sunday)

- Arrival of participants at **Hotel Borges**
- 20:30 Ice-breaking dinner at the **Hotel** – foreseen end of activity – 22:30

Day 1 (18 February, Monday)

- 9:00 Meeting at the **Hotel** lobby
- 9:15 Departure to the Central Services of the Ministry of Education
- 9:40 Delivery of folders
- 10:00 Opening Session
 - Welcome words – **L. C.**, Chief Inspector
 - Expectations about the Study Visit – **Mrs. Cojoianu Lăcrimioara**, Deputy Chief Inspector Prahova / **Mr. Emanuel Ologeanu**, Management Team representant
 - Study Visit: aims and programme – **H. G.**, inspector
 - Debate on the *Opening session topics*
- 11:00 Coffee Break
- 11:15 Seminar
 - The Portuguese Inspectorate of Education: structure and programmes – **H. G.**
 - Highlights of school management in Portugal – **H. G.**
 - The External Evaluation of Schools (EES) Programme – **L. D.**, Deputy Chief Inspector
 - Debate on the 'Seminar topics'
- 12:15 An overview of Lisboa – **H. N.**, inspector
- 12:45 Lunch at a nearby restaurant
- 14:15 Seminar

- Highlights of the Inspection system in Romania – **Mrs. Toderiuc Liliana-Maria**, Deputy Chief Inspector Bucuresti / **Mr. Trăistaru Constantin** – Chief Inspector Bucuresti / **Mrs. Cojoianu Lăcrimioara**
- Debate
- 15:00 Discussion around topics – **Round table**
 - School inspection! What is it for?
 - Inspecting in the context of school autonomy
 - The role of the inspector within the education system
 - Debate
- 16:45 Closing session

Day 2 (19 February, Tuesday)

- 9:00 Departure of participants to **Sintra Town Hall** (30 km far)
- 9:30 Visiting the Town Hall
 - General information about the municipality – **Cristovalina Afonso**, Senior officer at the Town Hall
 - Work developed by the municipality in the education sector
- 11:00 Coffee Break
- 11:15 Visiting Sintra (cultural activity – visit to the Village Palace)
- 12:45 Departure to **Santa Maria School Cluster**, in Sintra
- 13:15 Lunch at school
- 14:15 School presentation
 - Data on the school
 - The external evaluation of school and its impacts
 - Debate
- 15:15 Visit to the school
- 16:00 Coffee Break
- 16:20 Discussion around the highlights of the day
- 17:00 Closing session

Day 3 (20 February, Wednesday)

- 9:00 Departure of participants to **D. Manuel Martins Secondary School**, in Setúbal (50 km far)
- 10:00 Overview of the educational provision in Setúbal – **Celeste Paulino**, Senior Officer at the Town Hall representative
- 10:30 Coffee Break

- 10:45 School presentation
 - Data on the school
 - The external evaluations of the school and their impacts
 - Work developed by the municipality in the education sector
 - Debate
- 11:45 Visiting the school
- 12:30 The integration of foreign children – A multicultural approach
 - Introduction to the theme
 - Discussion around the topic – **Round table**
- 13:30 Lunch at school
- 14:30 - 16:00 Meeting with a Romanian association – debate about education provision and quality assurance in Portugal (details to be defined)
- 16:15 Departure to **D. João II Secondary School**, in Setúbal
- 16:30 The role of international cooperation for school improvement
- 17:00 Debate
- 17:15 School visit
- 18:00 Departure to Lisbon

Day 4 (21 February, Thursday)

- 9:00 Departure to **Higher School of Education in Lisbon (ESELx)**
- 9:30 Welcome
 - Information on the ESELx – **President of ESELx**
 - The work of the ESELx in the scope of the external evaluation of schools – **Professor at ESELx**
 - Debate
- 11:00 Coffee Break
- 11:15 Discussion around topics – **Round table**
 - The role of higher education institutions as partners for school improvement
- 12:30 Guided visit to ESELx
- 12:45 Lunch
- 13:30 Departure
- 14:30 Visiting the **Artistic School of Dance in Lisbon**
 - School presentation
 - Data on the school
 - The impact of the external evaluation of schools

- Debate
- 15:15 Visit to the school
- 16:00 Coffee Break
- 16:15 Discussion around the highlights of the day
- 17:00 Closing session
- 20:00 Farewell dinner

Day 5 (22 February, Friday)

- Departure of participants

Anexo 7

Resumo das Comunicações da Visita de Estudo

VISITA DE ESTUDO 2012

RESUMO DAS COMUNICAÇÕES

(1) “School Evaluation in Basque Country (Spain): IES BOTIKAZAR an example”

Idoia Pujana, Espanha

Na IES BOTIKAZAR são avaliados os alunos, os professores, os diretores e os projetos. Os alunos são avaliados através de avaliações regulares e dos exames nacionais, que facultam o acesso à universidade (avaliação feita pelos professores). A avaliação de professores recai na sua formação (avaliado por um assessor) nas suas competências de ensino (avaliado pelos alunos), bem como o seu trabalho (avaliado pelos encarregados de educação mas de carácter opcional); a avaliação do diretor é feita pela inspeção, pelos vários departamentos, e pelos pais. A nível de projetos o sistema multilíngue é avaliado pelos inspetores, o IKTI é avaliado por um responsável externo, a Agenda 21 é avaliada pelo departamento de meio ambiente do país Basco, e o ELOS é avaliado pelos coordenadores europeus.

(2) *School Evaluation in Italy: experiences, troubles, future*

Lidia Gangemi, Itália

A Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a cooperação europeia na avaliação da qualidade de ensino, deu ênfase à relação entre a avaliação externa e a avaliação interna. Perante a oposição dos professores à avaliação, a rigidez do sistema, a dificuldade em individualizar um modelo partilhado para a avaliação e a inércia por parte do Ministério, é inexistente um sistema nacional de avaliação de escolas no presente país. Existem somente alguns projetos experimentais sobre a avaliação de escolas: o VSQ Project que visa desenhar um modelo fidedigno baseado em objetivos e em prémios para os melhores desempenhos, O INVALSI, um sistema de avaliação externa, que decorre em todas as escolas em quatro anos de

escolaridade e o VALES que procura a colaboração de três instituições, numa espécie de simbiose, o INVALSI, O INDIRE(Instituto nacional de documentação) e o sistema de inspeção do ministério. Nas iniciativas voluntárias de autoavaliação, destacam-se o diâmetro que tem quatro áreas de análise

(3) *The Romanian System School Evaluation*

Mariana Liliana Gheorghian, Roménia

Foi apresentada a Agência Romena para a Avaliação da Qualidade da Educação Pré-Universitária (A.R.A.C.I.P) à qual compete desenvolver uma cultura de qualidade através da avaliação externa, apoiada em padrões de referência nacionais, e também dar apoio aos estabelecimentos de ensino na implementação da sua autoavaliação – assente no ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act). As avaliações externa e interna garantem o autocontrolo e optimizam o funcionamento, o desenvolvimento e a melhoria através da análise da informação recolhida, procurando compreender o como (e.g. como trabalhamos?). A participante termina sublinhando que para uma escola ser considerada excelente deve atingir todos os padrões necessários, cumprir todos os descritores das normas de referência e inovar em pelo menos uma das quarenta e três áreas medidas pelos indicadores de desempenho.

(4) *Quality Assurance in Hungarian Education System*

Zsuzsa Medveczky, Hungria

Foi descrito o sistema de avaliação da qualidade da Educação e Formação na Hungria, centrando a apresentação no sistema de formação de adultos e na respectiva avaliação de qualidade. Nas escolas públicas é avaliada, sobretudo através de análise documental e estatística, a qualidade da gestão da instituição, do processo de acreditação e do ensino. Já as instituições de formação de adultos podem ou não ser certificadas; se forem acreditadas as instituições e os seus programas de formação são alvo de avaliações de qualidade anuais que apreciam a conformidade legal de diferentes aspetos como o programa de ensino, a política de objetivos, o sistema de avaliação da qualidade e de autoavaliação ou o plano de melhoria. A participante Húngara terminou a sua comunicação alertando para as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do sistema de formação de adultos.

(5) *Internal and External Evaluation System in Estonia*

Regina Eimre, Estónia

O Ministry of Education and Research é o organismo responsável pela política de avaliação no sector da educação, que recolhe e analisa a informação de modo a tomar decisões na política educativa e que lidera e coordena a cooperação nacional e internacional no campo da avaliação externa e da avaliação interna. Define os tópicos da inspeção para cada ano letivo, sendo que os inspetores deste ministério supervisionam as escolas consoante estes mesmos tópicos. O Ministério apoia a autoavaliação, facultando valores de referência e enviando um concelheiro. Importante frisar ainda que o Departamento de Avaliação Externa do Ministério analisa os resultados da inspeção feita às escolas e posteriormente escreve o relatório anual.

(6) School Evaluation in Finland

Liisa Jääskeläinen, Finlândia

A avaliação externa das escolas é uma ferramenta enraizada na cultura de qualidade do ensino Finlandês desde a década de 90. Foram apresentadas as recentes alterações nas estruturas de avaliação do ensino, sublinhando a implementação de um plano para a avaliação da qualidade da educação e a criação de critérios de qualidade pelo Ministério da Educação e da Ciência, ambos a ser desenvolvidos em municípios voluntários em 2010. A participante citou também a importância crescente da autoavaliação das escolas que é realizada em regime de voluntariado utilizando um conjunto de critérios definidos pelo Ministério da Educação e desenvolvidos com base no método *EFQM* e nas *Balanced Score Cards*. Por fim, Liisa Jääskeläinen alertou para as grandes diferenças existentes entre as escolas das diferentes regiões Finlandesas – diferenças no background social, na quantidade de alunos com necessidades educativas especiais, na situação da escola, na quantidade de professores qualificados e no financiamento concedido.

(7) School Evaluation - what are we doing? At Ski Upper Secondary School

Anne Karin Oeksnevad, Noruega

Refere três géneros de avaliação: a avaliação nacional, (os alunos avaliam a escola através do Pupil study); a avaliação regional (os estudantes avaliam os professores, os funcionários avaliam as condições de trabalho e são realizadas estatísticas sobre a escola e avaliação em contexto escolar) e a avaliação em contexto escolar (através da Common Assessment Framework).

O Pupil Study é obrigatório para todos no 12.º ano e abrange áreas de investigação como a motivação, a aprendizagem, a determinação, o concelho, e o bullying. Importante mencionar ainda que desde 2011 os professores são avaliados pelos alunos, sendo cada professor avaliado pelos alunos em duas das suas turmas.

(8) *The Work on Quality Improvement at Rysensteen Upper Secondary School, Copenhagen, Denmark*

Jonas Lindelof, Dinamarca

Foi apresentado o plano de avaliação interna a três anos criado numa parceria entre a escola em que leciona - Rysensteen Upper Secondary School – e outros dois estabelecimentos de ensino. Nestas escolas o processo de ensino é avaliado pelos alunos duas vezes por ano; os professores reúnem três vezes por ano para discutir o progresso individual dos alunos; os alunos reúnem com os professores duas vezes por ano para discutirem o seu progresso e é realizada, uma vez por ano, uma reunião geral de alunos para serem debatidos assuntos que eles próprios determinam. A avaliação do processo de ensino é construída através da auscultação de alunos e de professores (exames, entrevistas e questionários) e as áreas a avaliar são determinadas por todos os intervenientes da acção educativa (estudantes, professores, líderes, etc.). No final do ciclo de avaliação são os mesmos intervenientes que interpretam os resultados e que constroem os planos de melhoria – o ciclo de trabalho de qualidade (avaliação/ interpretação/ajustamento/objetivos/plano/prática) funciona como uma visão de conjunto.

(9) *Systematic Quality Improvement – our triple program*

Jerry Albihn, Suécia

Na Universidade de Malmo, o trabalho é direccionado para a qualidade do ensino das escolas da região, através da investigação de novos sistemas de melhoria sistemática da qualidade, sendo estabelecidas parcerias com os municípios e as escolas.

O *Systematic quality work* corresponde a uma programa para diretores, gestores e equipas de gestão. Abrange três passos: a identificação onde se procede à aplicação dum questionário; a análise e avaliação no que concerne aos objetivos prioritários e medidas e implementar e formulação e o plano de ação no qual os participantes trabalham na revisão de metas e de objetivos, a fim de formular objetivos específicos que possam ser avaliados.

Pretende-se adquirir novos instrumentos para a autoavaliação, implementação e gestão da qualidade.

(10) *Self-Evaluation and External Evaluation for Qualified School Education in Lithuania*

Rimvydas Zailskas, Lituânia

São descritos os processos de avaliação externa e de autoavaliação das escolas, sendo estes os dois procedimentos obrigatórios desde 2007 para a garantia da qualidade da educação escolar na Lituânia. As avaliações externa e interna são orientadas a partir de um único modelo com as mesmas áreas e indicadores para que as escolas possam comparar os resultados. A avaliação externa é realizada a cada sete anos por uma equipa de avaliadores externos e a autoavaliação é tida como um processo permanente à responsabilidade de cada escola. O participante assinala como benefícios dos dois processos de avaliação a oportunidade para as escolas se verem por dentro e por fora, a oportunidade de construção da mudança a partir de dentro e a possibilidade de as escolas escolherem os seus próprios métodos. Rimvydas Zailskas termina afirmando que é desejável que o futuro traga o predomínio da autoavaliação sobre a avaliação externa, apostando mais na confiança e menos no controlo.

(11) Latvia: System of Education and School Evaluation

Sandra Malakauska, Letónia

A diretora da escola básica *Siksini basic school*, em Latvia, surge-nos com uma visão da realidade do seu sistema de educação e avaliação escolar. O sistema de educação é administrado em três níveis: nacional, municipal e institucional, sendo que o quadro jurídico para a organização e currículo da educação infantil é definida pelo Ministério da Educação e Ciência, e a mesma é gerida pelas autoridades locais.

Neste sistema de avaliação escolar verificando-se uma estreita ligação entre a autoavaliação e a avaliação externa pela utilização que fazem dos mesmos critérios, sendo que a autoavaliação é realizada todos os anos e a avaliação externa é realizada em cada seis anos, quando um grupo de três a seis peritos se deslocam à escola durante alguns dias. Todas as escolas têm um manual de avaliação que utilizam para a autoavaliação.

(12) Self Evaluation and School Improvement – A Practical Example

Natasa Glodez, Eslovénia

Na Eslovénia as avaliações externa e interna são as ferramentas utilizadas para garantir a qualidade das escolas e do ensino. A avaliação externa é voluntária e o avaliador externo é visto como um amigo crítico, mas o seu modelo serve de suporte para a autoavaliação que é obrigatória para todas as escolas. Natasa Glodez exemplificou na sua comunicação de que modo devem ser construídos os planos de desenvolvimento das escolas a três anos e os respetivos planos de ação – devem responder a quatro questões (onde? Como? Quem? Como sabemos?), indicando para cada atividade os respetivos participantes e dados mensuráveis. No

final de cada ano lectivo é feito um relatório de autoavaliação – com uma análise do que se fez, de como se fez e de que progressos foram alcançados – que servirá de base para o plano de acção do ano seguinte.

(13) *External Evaluation of Education in Croatia*

Ira Tretinjak, Croácia

O National Centre of External Evaluation of Education é uma instituição pública cuja responsabilidade recai na realização de exames de avaliação externa. Procede à coordenação do trabalho dos responsáveis pela realização de exames nacionais, processa e analisa os resultados, apresenta propostas de modificações para os exames e fornece os relatórios ao Ministério de Ciência, Educação e Desporto. Colaboram com o projetos internacionais, com o TALIS, PISA, TIMSS e o TIMSS bem com projetos nacionais. No departamento de psicometria, o trabalho incide na garantia da qualidade dos testes através de três tarefas: a análise psicométrica de exames, revisão destes mesmos exames e a conceção de avaliações nacionais. Estão a preparar um novo modelo para aplicar exames no final de cada ciclo, os quais servirão de base para a monitorização do sistema de alunos.

(14) *Irish Education System & Ethos Self Evaluation Process*

Emma Grainger, Irlanda

Foi apresentada a Educate Together, uma Organização Não Governamental de cariz democrático e patrono de 65 escolas primárias Irlandesas que cumpre a missão de acolher todos os estudantes e professores que são exluíveis das escolas tuteladas pela Igreja Católica. A participante Irlandesa falou ainda da importância do processo de autoavaliação do Ethos que deve: proporcionar informação útil sobre a comunidade escolar, considerar a perspectiva de todos os membros da comunidade escolar, ser clara e transparente, ajudar as escolas a identificar as suas áreas de sucesso e de melhoria e ser um ponto de referência permanente para todas as escolas. O processo de autoavaliação aprecia: a governança, a liderança, a prestação de contas, o ensino, a aprendizagem, o currículo, a cultura, as relações humanas e o ambiente. É importante referir que o processo de autoavaliação é conduzido por um comité da comunidade escolar para a comunidade escolar, não pretendendo ser um veículo para monitorizar, comparar ou julgar as escolas.

(15) *Criteria of the Quality of Schools in North Rhine-Westphalia*

Meinolf Schreiber, Alemanha

Meinolf Schreiber é inspetor num dos 16 estados federais da Alemanha (Renânia do Norte-Vestefália) o seu trabalho centra-se na verificação da qualidade das escolas, no organismo *Quality Analysis at Schools* (QA). O QA procede à avaliação do resultado das escolas, à observação de aulas onde são avaliados os professores, à cultura da escola, à direção e gestão, da qualidade dos professores, e os objetivos de garantia da qualidade e estratégias. Sublinha que não avalia as boas intenções mas sim os critérios que comprovam o sucesso dos objetivos de desenvolvimento que classifica como indicadores de sucesso. Procuram saber se a escola desenvolve uma avaliação interna do tipo SWOT. O objetivo da inspeção é o de facultar às escolas medidas que conduzam ao seu desenvolvimento. Da avaliação espera-se que no período de cinco anos sejam visíveis os resultados. Importante mencionar ainda que o QA não dá apoio às escolas.

Anexo 8

Programa da ação de formação Avaliação Externa de Escolas

Avaliação Externa das Escolas 2012-2013

Programa das sessões de formação

17 de dezembro de 2012

- 10.30 Abertura dos trabalhos
 AEE em 2011-2012
- 11.45 Intervalo
- 12.00 Avaliação do modelo AEE
 Estudos sobre avaliação externa das escolas – IF
- 13.00 Almoço
- 14.30 Informação estatística: perfil de escola e valor esperado – LL
- 16.30 Intervalo
- 16.45 AEE em 2012-2013 - GT
- 18.30 Encerramento

18 de dezembro de 2012

- 9.30 AEE em 2012-2013 – GT

- 11.00 Intervalo

- 11.15 Liderança com impacto na melhoria das aprendizagens – HQ

- 13.00 Almoço

- 14.30 Desenvolvimento do currículo – HP

- 16.30 Intervalo

- 16.45 Educar para o futuro: desafios da escola atual – VC

- 18.30 Encerramento

Anexo 9

Agenda de Trabalho da Intervenção da Equipa de Avaliação
FONTE: AVALIAÇÃO EXTERNA DE ESCOLAS: Agenda de Trabalho

PROGRAMA 1º DIA		INTERVENIENTES
9:00	CHEGADA À ESCOLA- SEDE	
9:00 – 10.30	SESSÃO DE APRESENTAÇÃO (abertura a membros da comunidade educativa)	<ul style="list-style-type: none">• 3 Agrupamentos de Escolas• 1 Associação• Câmara Municipal• Centro de Formação de Escolas de dois Concelhos• Centro de Reformados e Idosos• Centro de Saúde• Comissão de Proteção de Crianças e Jovens• 2 Coordenadoras de dois Estabelecimentos de Ensino Básico• Delegado de Saúde• Escola Secundaria• Escolhas- VA• Instituto• Junta de Freguesia• Perita Externa

		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente do Conselho-Geral
10:30 – 11:30	ENTREVISTA COM O CONSELHO-GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Docentes (um deles Presidente) • 2 Representantes PND • Presidente do C.M • 5 Rp. Enc. De Educação • 2 Elementos da Comunidade
11:30 – 12:30	VISITA À ESCOLA-SEDE	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos da Direção
12:30	Almoço	
14:30 – 15:30	ENTREVISTA COM A EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Coord. Secção avaliação/estatística e Eq. Multid. TEIP • Coord. Secção autoavaliação (CAF) e Eq. Multid. TEIP • Elemento da Equipa Multid. TEIP • Elemento secção de autoavaliação (CAFE) • Elemento secção avaliação/ estatística • Elemento secção autoavaliação (CAFE) e Eq. Multid. TEIP
15:30 – 17:00	ENTREVISTA COM OS COORDENADORES DE DEPARTAMENTO E RESPONSÁVEIS DE OUTRAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Dep. Pré-escolar • Dep. 1 ° Ciclo • Dep. Ed. Especial/ Musical/ Física • Dep. Matemática e Ciências Experimentais • Dep. Língua Portuguesa e Ciências Sociais e Humanas • Dep. Ed. Artística e Tecnologia • Dep. Língua Estrangeira • Prof. Bibliotecária • Coord. Projetos • Corrd. 3º e 4 ° anos • Gabinete de Intervenção Social
17:00 – 18:00	ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO E	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-Escolar (sala b e sala c) • 1º Ciclo (duas turmas de 4º ano)

	REPRESENTANTES DOS PAIS DE GRUPO E DE TURMA	<ul style="list-style-type: none"> • 2º Ciclo (uma turma de 5º ano e uma turma de 6º ano) • 3º Ciclo (uma turma de 7º ano e uma turma de 9º ano)
--	---	--

PROGRAMA 2º DIA		INTERVENIENTES
9:00 – 12:30	VISITA A JARDINS DE INFÂNCIA E A ESCOLAS BÁSICAS DO 1º C. (Inclui entrevistas a alunos de 4º ano)	<ul style="list-style-type: none"> • Coord. Est. De Ensino da Escola D • Coord. Est. De Ensino da Escola I • 6 alunos
12:30	Almoço	
14:30 – 16:00	ENTREVISTA COM DIRETORES DE TURMA E RESPETIVOS COORDENADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Coord. Diretores de Turma • DT do 5º ano • DT do 6º ano • DT do 7º ano • DT do 9º ano
15:30 – 17:00	ENTREVISTA COM DOCENTES E TÉCNICOS DE SERVIÇOS TÉCNICO- PEDAGÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Coord. Dep. Educação Especial, Musical e Física • Tec. SOP • Docente de Ed. Especial • Docente de Apoio Educativo (1º ano) • Docente de Apoio Educativo (2º ano) • Docente Ed. Especial de UEE/ Coord. Serv. Tec. Pedagógico • Gab. De Intervenção Social
17:00 – 18:00	ENTREVISTA COM ASSISTENTES TÉCNICOS E OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Coord. Técnica • Ass. Tec. Gestão de Alunos

		<ul style="list-style-type: none"> • Ass. Tec. A.S.E • Coord. Operacional • Ass. Op. Biblioteca • Ass. Op. J.I • Ass. Op. 1º ciclo • Ass. Op. E.B. 2-3 • Ass. Op. E.B 2-3 • Ass. Op. Bufete
--	--	---

PROGRAMA 3º DIA		INTERVENIENTES
9:00 – 10:00	ENTREVISTA COM DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Dep. Pré-Escolar • Dep. 1º Ciclo (dois docentes) • Dep. Ed. Especial/ Musical e Física • Dep. Matemática e Ciências Experimentais • Dep. Língua Portuguesa e Ciências Sociais e Humanas • Dep. Ed. Artística e Tecnológica • Dep. Língua Estrangeira
12:00- 11:00	ENTREVISTA COM OS ALUNOS DELEGADOS DE TURMA E ASSOCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo de alunos (2 alunos) • 6 Alunos (4 alunos do 5º, 6º, 7º, 8º e dois alunos do 9º ano)
11:30 – 12:30	ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DA AUTARQUIA	<ul style="list-style-type: none"> • A aguardar confirmação
14:30 – 15:30	ENTREVISTA COM A DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretora • Subdiretor • Adjunta

Anexo 10

Programas da avaliação das escolas

Desde os anos 90 em Portugal assistimos à implementação de “ múltiplos programas, projetos e dispositivos de autoavaliação e de avaliação externa de escolas e o campo de inúmeras experiências e realizações.” (Azevedo, 2007, p.55)

O Observatório da Qualidade das Escolas; O Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais; o Projeto Qualidade XXI; o Programa de Avaliação Integrada das Escolas; o Projeto “ Melhorar a Qualidade; o Programa Avaliação de Escolas Secundárias (AVES) e o Programa Efetividade da Autoavaliação das Escolas.

No que diz respeito ao Observatório da Qualidade das Escolas (1992 e 1999), foi um dispositivo de fomento à autoavaliação, que abrangeu escolas com 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. Inspirado em estudos internacionais do Projeto INES (Indicators of Education Systems) da OCDE teve como objetivos o auxílio às escolas na organização das suas informações (o contexto familiar dos alunos, os recursos educativos; o contexto escolar e os resultados educativos constituíram-se como indicadores que abarcam todas as dimensões da escola); o estabelecimento de critérios e o incentivo ao discurso de avaliação e de autoavaliação; a utilidade da informação; o desenvolvimento nos atores da capacidade de observar e de interpretar e por último o desenvolvimento de processos de reflexão em conjunto de comunicação em contexto escolar e entre a própria escola e o sistema educativo e social

O Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais, (1997 e 2001), constitui uma parceria entre instituições portuguesas e quatro instituições de formação de França, Reino Unido (Escócia) e Dinamarca. Visando a construção de um modelo de certificação da qualidade no ensino profissional, teve como objetivos a identificação de Modelos de Certificação da Qualidade já existentes, a elaboração de propostas de Modelo de Certificação da Qualidade para o Ensino Profissional, e a promoção da ideia de Qualidade como possibilidade de melhoria do subsistema educativo. Além disso, teve em vista aplicar o Modelo às Escolas Profissionais, através

de metodologias de investigação - ação; creditar o Modelo junto de vários atores com responsabilidades e na Certificação da Qualidade avaliar o projeto, e disseminando os resultados junto de redes nacionais e internacionais, ligadas ao ensino profissional e ao mundo do trabalho.” (p. 59).

No que concerne ao Projeto Qualidade XXI, (1999 e 2002), o mesmo abrangeu escolas de 2º e 3º ciclos do ensino básico e secundário, sendo o Instituto de Inovação Educacional responsável pela sua iniciativa. Constituíram-se como áreas de intervenção deste programa: “ resultados da aprendizagem, processos internos ao nível da sala de aula, processos internos ao nível da escola e as relações com o contexto. “ (p.57). Os seus objetivos incidiam sobre o incitamento e utilização por parte das escolas (ensino básico e secundário) de dispositivos de autoavaliação; o desenvolvimento da reflexão relativa a questões inerentes da avaliação; possibilitar a justificação em diferentes níveis de decisões relativas à avaliação; e possibilitar o uso a longo prazo de estratégias de autoavaliação nas escolas.

O Programa de Avaliação Integrada das Escolas, (1999 e 2002), foi um programa de avaliação externa, da autoria da Inspeção-Geral da Educação (IGE) e que abrangeu a educação pré-escolar e os ensinos básico e secundário. Os seus princípios orientadores recaíam na intervenção estratégica, na intervenção intencional, na convergência de interesses internos e externos e na intervenção com consequências. Constituíram-se como objetivos do mesmo: “ Valorizar as aprendizagens e a qualidade da experiência escolar dos alunos; desenvolver informação de regulação às escolas (...) introduzir processos de autoavaliação como a melhor estratégia para garantir a qualidade educativa, consolidar a autonomia das escolas e responsabilizar os atores; criar níveis elevados de exigência no desempenho global de cada escola; desempenhar uma das funções de regulação e funcionamento do sistema educativo (...); disponibilizar informação e caracterizar o desempenho do sistema escolar através de um relatório nacional (...) ”. (p.58).

Em 2002 há que referir o projeto Melhorar a qualidade, que ainda vigora e é um projeto de avaliação e melhoria e resultou da parceria entre a Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) e a Formação e Serviços em Gestão de Qualidade (QUAL). Abrangeu 46 escolas particulares agregadas da AEEP, com o objetivo de reconhecimento das áreas a aperfeiçoar por parte das escolas

como estímulo à melhoria das mesmas e à partilha quer de experiencias quer de quer de “boas- práticas”.

O Programa AVES, criado em 2000, e ainda em vigor é um modelo inspirado no modelo de avaliação de escolas do *Instituto de Evaluación y Acesoriamiento Educativo* e “valoriza quer as dinâmicas de auto-avaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento (inicial) da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos.” (Azevedo, 2007, p.61). Apresenta como princípios orientadores da sua atuação: formatividade, não controlo ou supervisão; longitudinalidade - decorre ao longo de três anos; participação voluntária das escolas; integração; garantia de confidencialidade; valor acrescentado de cada escola; articulação da avaliação externa (equipa externa) com a avaliação interna (equipa interna) e as escolas como organizações aprendentes. (p.61-62).

O programa Efectividade da autoavaliação das Escolas, desenvolvido entre 2004 e 2006 é uma atividade de avaliação externa de modalidade de meta-avaliação, que foi desenvolvido por parte da Inspeção-Geral de Educação (IGE) no âmbito do programa Aferição. Abrangeu a educação pré-escolar e os ensinos básicos e secundário e teve os seguintes objetivos: “identificar aspectos-chave na aferição da auto-avaliação enquanto actividade promotora do desenvolvimento das escolas; desenvolver uma metodologia inspectiva de meta-avaliação [...]; promover nos estabelecimentos de educação e ensino uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade, mediante uma atitude crítica e de autoquestionamento, tendo em vista a qualidade dos processos e dos resultados; contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de aperfeiçoamento institucional focalizado e estratégico; acompanhar o desenvolvimento de dispositivos externos de suporte à auto-avaliação nas escolas” (IGEC:2005, cit in Azevedo, 2007, p.63).

Anexo 11

Novo ciclo de Avaliação Externa das Escolas

Uma vez que o meu trabalho se centra na atividade de Avaliação Externa das Escolas parece-me importante abordar o novo ciclo de avaliação que teve início no ano letivo 2011-2012 - “ tendo em vista a continuidade da avaliação externa das escolas, o XVIII Governo Constitucional criou, sob a coordenação da IGE, um grupo de trabalho com a missão de apresentar uma proposta de modelo para o novo ciclo do Programa de Avaliação Externa das Escolas ” (Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas, IGEC 2012).

No relatório Avaliação Externa de Escolas 2011-2012 são apresentadas as informações referentes a esta atividade no ano mencionado, sendo que perante uma seleção de informação, proponho-me a apresentar no presente trabalho:

- Quadro conceptual da avaliação externa das escolas- fundamentos do quadro de referência; objetivos da avaliação externa de escolas e quadro de referência para a avaliação externa de escolas.
- Metodologia (nomeadamente os aspetos relativos à operacionalização da avaliação externa, ou seja a seleção das escolas, a constituição das equipas de avaliadores e os procedimentos e instrumentos de recolha de informação adotados;
- Classificações atribuídas nos três domínios em avaliação

Numa análise mais global, relativa às mudanças do primeiro para o segundo ciclo da Avaliação Externa de Escolas, considero importante mencionar as principais alterações que ocorreram:

- Redução de cinco para três domínios de análise no quadro de referência;
- Aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade;
- Utilização do valor esperado na análise dos resultados das escolas;

- Auscultação⁸ direta das autarquias;
 - Introdução de um novo nível na escala de classificação;
 - Necessidade de produção e aplicação de um plano de melhoria em cada escola avaliada;
 - Variabilidade dos ciclos de avaliação.
- Quadro conceptual da avaliação externa das escolas
 - ✓ Uma avaliação para a qualidade das escolas – Fundamentos do quadro de referência

O quadro de referência construído pelo Grupo de Trabalho tem como base a identificação de um conjunto de fatores subjacentes a uma educação de qualidade. Destacam-se como fontes para a caracterização da qualidade das escolas as organizações internacionais de referência (a União Europeia, a OCDE e a UNESCO), com os seus estudos e recomendações sobre as escolas e a sua qualidade, e a nível nacional os princípios básicos do sistema educativo, consignados na Constituição da República, na Lei de Bases do Sistema Educativo e na legislação fundamental sobre a avaliação das escolas; os pareceres e as recomendações do Conselho Nacional de Educação (CNE), órgão com especiais responsabilidades em matéria de avaliação da educação; bem como as conclusões decorrentes do primeiro ciclo de avaliação externa das escolas (2006-2011) levado a cabo pela IGE. (AEE, 2011-2012, p.8).

✓ Objetivos da Avaliação Externa de Escolas

A Avaliação Externa de Escolas tem como objetivos:

- Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- Incrementar, a todos os níveis, a responsabilização, validando as práticas de autoavaliação das escolas;

⁸ No seguimento da recomendação feita pelo CNE na avaliação do modelo anterior, o grupo de trabalho entendeu criar «um painel autónomo destinado a entrevistar os representantes da autarquia» (Recomendação n.º 1/2011).

- Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público do trabalho das escolas.
- Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.

Tendo em conta os objetivos assinalados no ponto anterior, bem como os fundamentos e as características de uma avaliação para a qualidade da educação, o quadro de referência do novo ciclo de avaliação estrutura-se em três domínios – Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão, que abrangem um total de nove campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de referentes, que constituem elementos de harmonização das matérias a analisar pelas equipas de avaliação. No quadro abaixo é apresentado o quadro de referência.

Resultados	Prestação do serviço académico	Liderança e gestão
<p><u>Resultados académicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos resultados internos contextualizados • Evolução dos resultados externos contextualizados • Qualidade do sucesso • Abandono e desistência <p><u>Resultados sociais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades • Cumprimento das regras e disciplina • Formas de solidariedade • Impacto da escolaridade no percurso dos alunos <p><u>Reconhecimento da comunidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de satisfação da comunidade educativa 	<p><u>Planeamento e articulação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão articulada do currículo • Contextualização do currículo e abertura ao meio • Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos • Coerência entre ensino e avaliação • Trabalho cooperativo entre docentes <p><u>Práticas de ensino</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos • Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais • Exigência e incentivo à 	<p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola • Valorização das lideranças intermédias • Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras • Motivação das pessoas e gestão de conflitos • Mobilização dos recursos da comunidade educativa <p><u>Gestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos • Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de

<ul style="list-style-type: none"> • Formas de valorização dos sucessos dos alunos • Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente 	<p>melhoria de desempenhos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens • Valorização da dimensão artística • Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens. • Acompanhamento e supervisão da prática letiva <p><u>Monitorização e avaliação das aprendizagens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das formas de avaliação • Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação • Monitorização interna do desenvolvimento do currículo • Eficácia das medidas de apoio educativo • Prevenção da desistência e do abandono 	<p>elaboração de horários e de distribuição de serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores • Promoção do desenvolvimento profissional • Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa <p><u>Autoavaliação e melhoria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria • Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria • Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação • Continuidade e abrangência da autoavaliação • Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais
---	--	---

- Metodologia

- ✓ Seleção das escolas avaliadas em 2011-2012

No que concerne ao segundo ciclo de avaliação externa de escolas, podemos considerar que prevalece uma maior flexibilidade na dimensão do mesmo, uma vez que terminado o ciclo é dada prioridade de avaliação às escolas com classificações mais baixas. Assim, a seleção das 231 escolas avaliadas no ano letivo de 2011-2012 obedeceu aos seguintes critérios:

- Escolas avaliadas em 2005-2006 pelo Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas (escolas com contrato de autonomia, na quase totalidade);
- Escolas avaliadas pela IGE nos anos letivos de 2006-2007 e 2007-2008, com prioridade para as que tiveram classificações mais baixas;
- Escolas, de entre as assinaladas nas alíneas anteriores, cuja estrutura orgânica não tivesse sido alterada nos últimos dois anos (constituição de novos agrupamentos);
- Escolas, de entre as assinaladas nas alíneas a) e b), onde não estivessem a decorrer intervenções da Parque Escolar, EPE. (AEE, 2011-2012, p.12)

✓ Fontes e processos de recolha de informação

A metodologia de trabalho da avaliação externa compreende entre outras fontes de recolha de informação:

- Análise documental (documento de apresentação da escola e os seguintes documentos: Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola/Agrupamento, Plano Anual ou Plurianual de Atividades, Regulamento Interno, Relatório de Autoavaliação, projetos curriculares de grupo/turma e ainda outros documentos que a escola considere pertinentes remeter à equipa de avaliação);
- Análise da informação estatística (perfil de escola/valor esperado);
- Aplicação de questionários de satisfação e análise dos resultados obtidos (alunos, pais e trabalhadores docentes e não docentes);
- Observação direta (instalações, ambientes educativos, contactos informais...);
- Entrevistas em painel (12 painéis representativos da comunidade educativa). (AEE, 2011-2012, p.13)

✓ Informação sobre a escola

Perfil de Escola

Na fase de preparação da avaliação externa a equipa de avaliação trata os dados estatísticos relevantes que constam do *Perfil de Escola*, sendo estes dados recolhidos junto dos Serviços Centrais do Ministério da Educação e Ciência (MEC). Colaboram com a IGEC neste sentido a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

(DGEEC), o Gabinete de Avaliação Educacional (GAVE), e o Júri Nacional de Exames (JNE).

Neste segundo ciclo de avaliação externa de escolas passou a incluir-se o valor esperado na análise dos resultados das escolas do ensino regular.

Questionários de satisfação

Uma das principais alterações do primeiro para o segundo ciclo de avaliação externa de escolas foi a aplicação de questionários de satisfação à comunidade educativa. Pretende-se obter um maior conhecimento dos níveis de satisfação dos alunos, pais, docentes e não docentes, bem como através dos resultados obtidos, para interpelação e para uma apreciação mais fundamentada durante a visita à escola da equipa de avaliação

Documento de apresentação da escola

Através do texto de apresentação da escola (criado para efeitos de avaliação externa) é complementada a informação relativa ao contexto social, económico e cultural das famílias dos alunos, bem como a evolução dos resultados escolares e a satisfação por parte da comunidade educativa. Pretende-se a autoavaliação por parte da escola, que deve sintetizar “ a visão que ela tem de si mesma e do seu contexto, as prioridades e estratégias adotadas, os constrangimentos e desafios que enfrenta, os resultados obtidos, os seus pontos fortes e as áreas onde devem incidir prioritariamente os seus esforços de melhoria.” (AEE, 201-2012, p.14). É importante ainda referir que este documento deve abordar de modo explícito cada um dos domínios e campos de análise do quadro de referência da avaliação externa e mencionar os resultados das anteriores avaliações externas. (Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas IGEC, 2012). Assim, o presente documento apresenta algumas características (que implica um esforço auto avaliativo e autorreflexivo da escola):

- É o único que a escola necessita de preparar especificamente para a avaliação externa;
- Pode constituir o suporte da apresentação a fazer pela Direção aquando da visita da equipa de avaliação externa;
- Sendo uma síntese, terá uma dimensão limitada, pelo que não deve ultrapassar os 30.000 caracteres, espaços incluídos;

- Pode ser acompanhado de anexos que contenham as evidências necessárias para sustentar o que se afirma.

Equipas de avaliação

A equipa de avaliação é constituída por dois inspetores e um avaliador externo (normalmente um professor universitário).

Em 2011-2012 a avaliação das 231 escolas envolveu 80 inspetores e 66 peritos externos à IGEC, na sua grande maioria docentes e investigadores do ensino superior.

Visita às escolas

A avaliação externa é planeada de acordo com o tipo de unidade de gestão – escolas não agrupadas ou agrupamentos de escola. A equipa realiza o trabalho na escola durante dois ou três dias consoante se trate de uma escola não agrupada ou de um agrupamento de escolas. A sessão de apresentação da escola feita á equipa de avaliação externa e às entidades dá início aos trabalhos na escola. A visita às instalações escolares permite à equipa observar a sua qualidade, a diversidade, o estado de conservação, os serviços e seu quotidiano. Também são visitados jardins de infância e escolas básicas quando são avaliados agrupamentos de escolas e secundárias visitados jardins de infância e escolas básicas quando são avaliados agrupamentos de escolas: *serão visitados os jardins de infância e as escolas básicas do 1.º ciclo (EB1) com maior número de grupos/turmas e/ou mais afastados da escola-sede do agrupamento (no mínimo, três estabelecimentos). A equipa de avaliação poderá indicar, com alguma antecedência, os estabelecimentos que pretende visitar. Numa das EB1 visitadas, a equipa de avaliação ouvirá um grupo de 5 alunos do 4.º ano de escolaridade eleitos pelos seus colegas. Nos agrupamentos em que a escola-sede é uma escola secundária também será visitada a escola básica dos 2.º e 3.º ciclos.* (Site IGEC, 2012).

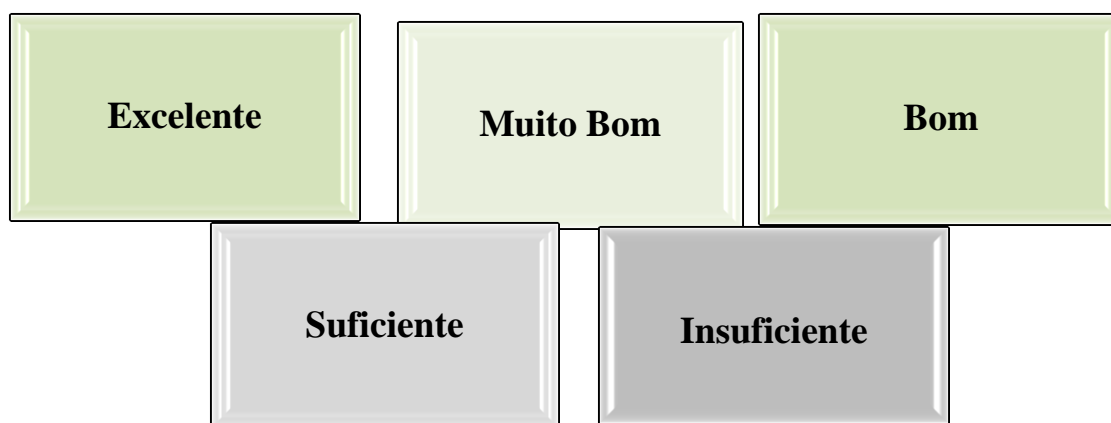
No decurso da avaliação externa das escolas, as equipas de avaliação entrevistam em painel (12 painéis representativos da comunidade educativa) os seguintes atores no sentido de recolher evidências sobre o desempenho da escola nos três domínios em avaliação: o Conselho geral, a equipa de autoavaliação, os Serviços técnico-pedagógicos, os representantes da associação de pais e encarregados de educação e representantes dos pais de grupos e de turmas; os alunos do 4.º ano; os alunos delegados de turma e associação de estudantes; os diretores de turma e respetivos coordenadores; os coordenadores de departamento e responsáveis de outras estruturas de coordenação e

supervisão pedagógica; os assistentes técnicos e operacionais; os docentes; os representantes da autarquia e a Direção

Escala de classificação

Relativamente aos descritores dos níveis de escala de classificação: “Neste novo ciclo verificamos que ponderadas as vantagens e os inconvenientes da utilização de uma escala com mais níveis, o Grupo de Trabalho propõe a introdução de um quinto nível: Excelente.” (PA,2013) Esta alteração visa possibilitar que a avaliação externa reconheça situações excecionais e de algum modo exemplares nas práticas de uma escola em determinado domínio. Por outro lado, entende-se que não se justifica a criação de distinções no nível de *Insuficiente*, pois a atribuição deste nível será bastante para interpelar a escola e para desencadear medidas específicas de acompanhamento e apoio da parte da administração educativa.

No seguinte esquema, realizado de acordo com as Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas IGEC, 2012, apresentam-se os níveis da escola de classificações e os respetivos descritores



Fonte: Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas IGEC, 2012

Excelente - A ação da escola tem produzido um impacto consistente e muito acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas, generalizadas e eficazes. A escola distingue-se pelas práticas exemplares em campos relevantes.

Muito Bom - A ação da escola tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes.

Bom - A ação da escola tem produzido um impacto em linha com o valor esperado na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.

Suficiente - A ação da escola tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola

Insuficiente - A ação da escola tem produzido um impacto muito aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade dos campos em análise. A escola não revela uma prática coerente, positiva e coesa

Anexo 12

Guião da Entrevista

Destinatário	Coordenadora de Atividade	
Tema	Avaliação Externa de Escolas	
Objetivos	Consolidar a análise referente ao questionário de Avaliação Externa	
Blocos	Objetivos específicos	Questões
A Legitimação da Entrevista	Legitimar a entrevista	<p>Comunicar ao entrevistado o trabalho de investigação que se pretende;</p> <p>Comunicar ao entrevistado sobre o seu contributo na investigação;</p> <p>Perguntar ao entrevistado se a entrevista pode ser gravada</p>
	Informar sobre natureza do trabalho	
	Motivar o entrevistado	
	Informar sobre natureza do trabalho	
	Garantir a confidencialidade da entrevista.	
	Pedir autorização ao entrevistado para proceder à gravação da entrevista	
B Objetivo do Questionário da	Percecionar qual o objetivo da aplicação do questionário da AEE aos avaliadores externos	1. Por que razão a IGEC decidiu aplicar este questionário aos avaliadores externos?

AEE		
C Formação dada aos avaliadores externos	Percecionar a natureza da formação atribuída aos avaliadores externos Identificação de áreas a colmatar	2. Um dos itens no questionário refere-se à formação dada aos avaliadores. Em que é que consiste essa formação? 3. Que áreas faltam ainda colmatar?
D Documentos solicitados previamente às escolas	Identificar qual o objetivo do item: Os conteúdos a inserir no “ documentos de apresentação da escola “ são adequados à autoavaliação da escola	4. Qual o objetivo deste item? Por que razão surge a alusão à autoavaliação e da realidade que conhece qual a importância que as escolas dão à mesma?
E Visita às Escolas	Conhecer o motivo pelo qual as escolas são recetoras a uma maior presença dos avaliadores externos; Conhecer o motivo da inclusão no novo ciclo de avaliação externa de novos painéis.	5. Fiquei surpreendida ao percecionar que as escolas estão ávidas de ter mais a presença dos avaliadores externos. O que acha disso? 6. Por que razão passaram a integrar no novo ciclo de avaliação externa novos painéis?
F Equipa de Avaliação	Percecionar como é realizada a articulação dos membros da equipa de avaliação externa; Identificar o motivo que conduziu à aplicação de questionários de satisfação	7. Qual a perceção que tem sobre o modo como se dá a articulação dos membros das equipas de avaliação externa? É com certeza um trabalho difícil. 8. Qual foi a preocupação da IGEC ao introduzir a aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade?
G Quadro de Referência da Avaliação Externa	Identificar qual a perceção da observação da prática letiva	9. Para quando a observação da prática letiva?
H Planos de Melhoria	Compreender a satisfação da IGEC face aos planos de melhoria já implementados	10. Qual o grau de satisfação da IGEC relativa aos planos de melhoria já implementados?

I Finalização da Entrevista	Agradecimentos	
--	----------------	--

Anexo 13

Análise de conteúdo da entrevista realizada à Coordenadora da Atividade

Tema	Subtema	Unidades de registo
Avaliação Externa de Escolas	Questionário de Avaliação Externa	<p><i>“ Desde o início, no sentido do aperfeiçoamento contínuo da avaliação externa, foi aplicado, no final de cada ano à totalidade das escolas e dos avaliadores envolvidos, um questionário de avaliação composto por um conjunto de questões fechadas e abertas, tendo-se colhido informação e elementos que nos permitiram ao longo do tempo aperfeiçoar a avaliação externa, e ao iniciarmos o segundo ciclo de avaliação, no ano letivo de 2011/2012, demos continuidade a esta prática.”</i></p> <p><i>“ (...) os nossos objetivos são... conhecer e obter elementos e dados sobre a perspetiva dos envolvidos... numa dimensão avaliativa, ou de como é que os processos têm decorrido, e temos apresentado nos relatórios anuais da avaliação externa das escolas o tratamento desta informação, que tem sido muito útil para o aperfeiçoamento e para a melhoria desta atividade”.</i></p>
	Formação dada aos avaliadores	<p><i>“ Desde que iniciámos este trabalho... temos dado uma atenção significativa</i></p>

ao processo de informação/formação dos avaliadores ahh... temos organizado, em momentos específicos que antecedem o início de cada ano letivo... sessões de formação que abrangem todos os avaliadores que nesse ano vão realizar a avaliação das escolas... (...) ”

“ (...) Estes momentos de trabalho e de formação são muito importantes. Como já referi, no que diz respeito ao desenvolvimento da atividade e da informação e procedimentos que devemos todos dominar, ter conhecimento e estar preparados para desenvolver a ação... tendo em conta o Quadro de referência da avaliação externa e as dimensões de conhecimento que estão envolvidas na avaliação das escolas. Também temos identificado, através de auscultação das necessidades de formação..., um conjunto variado de ações que se tem realizado no decurso dos dois ciclos e que têm contribuído para a concretização deste processo... A título de exemplo, em dezembro de 2012, nas sessões de formação dos avaliadores, realizadas no Porto e em Lisboa, foram desenvolvidas as temáticas da Liderança com impacto na melhoria das aprendizagens, o Desenvolvimento do currículo e a Educação para o futuro, desafios da escola atual.(...).”

“ (...) anualmente no Plano de Formação da IGEC são contempladas ações de formação com o objetivo de os inspetores aprofundarem conhecimentos sobre áreas fundamentais do desempenho da ação inspetiva. Refiro a área da Observação da prática letiva, em que no final de 2012 iniciámos um projeto no âmbito da SICI, em articulação com as inspeções da Holanda e da Baixa Saxónia na Alemanha. Ao longo de cada ano letivo em cada Área Territorial de Inspeção, de âmbito regional, também são realizadas reuniões

		<p><i>de trabalho e de formação que envolvem as equipas de avaliadores.”</i></p> <p><i>“ Este processo tem sido dinâmico e articulado visando o aperfeiçoamento e a evolução do próprio modelo de avaliação. Temos identificado áreas muito importantes para desenvolver formação..., a titulo de exemplo direi que no segundo ciclo da Avaliação Externa, a partir de 2010/2011, mas com maior incidência em 2011/2012, o Perfil de escola, que é o documento com dados estatísticos relevantes... para análise dos resultados dos alunos e que as equipas antecipadamente estudam para realizarem a avaliação externa..., passou a incluir o valor esperado (...) sendo esta uma das áreas que em articulação com este serviço do Ministério da Educação... temos dado particular atenção e investido na formação dos avaliadores. Esta temática também foi tratada na ação de formação dos avaliadores, realizada em dezembro de 2012, pelo que contamos com a presença da Diretora-Geral da DGEEC que apresentou uma comunicação sobre Informação estatística - perfil de escola e valor esperado. Neste momento estamos a preparar a formação para a avaliação externa de 2013/2014, ... e já estão identificadas as áreas de formação em que vamos incidir ... e prevemos dar continuidade, em articulação com a DGEEC à formação dos avaliadores na área da análise da informação estatística dos dados das escolas.”</i></p>
	Documentos solicitados previamente as escolas	<p><i>“Um dos procedimentos metodológicos da avaliação externa das escolas... prende-se com a elaboração pelas escolas de um documento de apresentação... a realizar expressamente para a avaliação (...) este</i></p>

documento interliga-se com a autoavaliação da escola como forma de apresentar o conhecimento que a escola tem de si mesma enquanto organização, o trabalho desenvolvido, as prioridades, os resultados obtidos ... e deve refletir... de que modo é que existe uma construção reflexiva em termos de autoavaliação... No ciclo de avaliação em curso o documento de apresentação deve seguir a estrutura do Quadro de referência da avaliação externa portanto neste documento, numa lógica de autoavaliação, a escola deve identificar os seus pontos fortes, as áreas mais frágeis, os constrangimentos e os desafios que enfrenta. No segundo ciclo de avaliação externa, para a elaboração do documento de apresentação... a escola deve ter em conta o Quadro de referência e abordar cada um dos domínios e campos de análise da avaliação externa (...).”

“ Este documento é importante, e é remetido pelas escolas à IGEC com antecedência e também serve de suporte à sessão apresentação que a escola faz no primeiro dia em que as equipas de avaliadores iniciam o trabalho de avaliação nas escolas. Com este item pretende-se obter a apreciação dos avaliadores sobre se o documento de apresentação da escola, ao abordar os domínios e os campos de análise do Quadro de referência, estabelece interligação com as práticas de autoavaliação desenvolvidas pela escola.”

“ A autoavaliação neste processo de avaliação externa tem um papel extraordinariamente importante porque... um dos objetivos deste novo ciclo de avaliação externa é incrementar a responsabilização de todos os níveis... validando práticas de autoavaliação das escolas (...).”

“ Portanto, a dimensão da autoavaliação é importante... sabemos que é um

		<p><i>processo que as escolas têm vindo a desenvolver ao longo destes anos (...) temos consciência, e até pelas classificações atribuídas, encontramos patamares muito diferentes, ou seja escolas com o caminho iniciado já há algum tempo e que têm melhorado e consolidado as suas práticas de autoavaliação e outras que deram os primeiros passos durante o primeiro ciclo de avaliação...e temos também convicção de que com o início da avaliação externa as escolas foram percebendo e identificando... as mais-valias que a autoavaliação pode ter e quais os benefícios que podem vir... ou já colhem... deste processo de organização, de realização, de reflexão sobre os resultados, de distribuição de tarefas e responsabilidades e de monitorização dos processos. Estas ações também têm uma dimensão de prestação de contas... e simultaneamente de construção de uma cultura de avaliação.”</i></p>
	Visita as escolas	<p><i>“Ahh...de facto ao efetuarmos o tratamento das respostas dadas pelas escolas aos questionários ..., à avaliação... que fazem deste processo, deste trabalho de avaliação externa, temo-nos dado conta... de que um dos aspetos que identificam, até como sugestão de melhoria..., prende-se com os dias de presença na escola apontando para que as equipas estivessem... estar mais dias na escola (...).”</i></p> <p><i>“ (...) Por outro lado, também... a aplicação destes questionários também nos tem permitido identificar a opinião das escolas e aquilo que consideram como aspeto positivo que é o trabalho realizado pelas equipas de avaliação e o contributo de um “olhar externo” sobre o trabalho realizado pelas</i></p>

		<p>escolas (...).”</p> <p>“ Identificam inclusivamente situações que não foram do seu agrado ou satisfação... mas não há duvida que temos tido elementos muito concretos de explicitação... de satisfação... e de identificação do contributo que teve a avaliação externa para... prestarem um melhor serviço educativo às crianças e jovens. São aspetos positivos para nós e não deixamos de os tornar públicos, como constam dos relatórios que são divulgados. É uma realidade que também temos sentido como importante para darmos continuidade e cada vez mais... robustecermos este trabalho...este nosso percurso da avaliação externa de escolas.”</p> <p>“Também... os pareceres e a recomendação do Conselho Nacional de Educação... publicada em 2011, entendeu o Grupo de Trabalho para o novo ciclo de avaliação externa das escolas criar um painel autónomo com representantes das autarquias, permitindo maior aproximação neste processo da comunidade local. Apesar de serem entrevistados o membros do Conselho-Geral e de a autarquia estar representada nesse Conselho, considerou-se pertinente a recomendação do Conselho Nacional de Educação.”</p>
	Equipa de avaliação externa	<p>“Tem de facto... muita importância a articulação entre os membros da equipa de avaliação (...).”</p> <p>“ O trabalho vai-se também consolidando e vai-se estreitando o</p>

		<p><i>conhecimento entre os inspetores e os avaliadores externos à IGEC. Os aspetos da formação, dos encontros, das reuniões e dos momentos específicos de preparação da avaliação, são medidas que visam contribuir para que os membros de cada equipa articulem entre si e desenvolvam verdadeiro trabalho de equipa.”</i></p> <p><i>“ (...) no âmbito da recomendação do Conselho Nacional de Educação também foi sugerido que se alargasse o mais possível a participação da comunidade educativa neste processo mediante a aplicação de inquéritos ..., daí que foi uma das propostas deste novo ciclo de avaliação a aplicação de questionários de satisfação a alunos, aos seus pais, a docentes e não docentes... e passámos de facto, a utilizar essa metodologia, uma das diferenças ou uma das mudanças que operámos de um ciclo para o outro e... temos constatado que tem sido acolhido de uma forma positiva em termos de respostas quer dos alunos, dos pais e dos trabalhadores de escolas docentes e não docentes das escolas, mas de facto o que determinou esta mudança foi também, uma vez mais, a recomendação do Conselho Nacional de Educação.”</i></p>
	Quadro de referência da Avaliação Externa	<p><i>“ A observação da prática letiva é... uma metodologia que não está considerada neste modelo de avaliação externa das escolas... É um procedimento que está em estudo por parte da Inspeção-Geral de Educação e Ciência com a perspetiva de que... possamos vir a concretizar esta metodologia no futuro... Neste momento na avaliação externa das escolas não é realizada observação da prática letiva em sala de aula.”</i></p>

	Planos de Melhoria	<p><i>“No que respeita aos planos de melhoria e à necessidade da sua elaboração pelas escolas após a avaliação externa, também é um dos aspetos em que há diferenças do primeiro para o segundo ciclo de avaliação externa. No primeiro ciclo não estava previsto essa obrigatoriedade de a escola depois de ser avaliada elaborar um plano de melhoria e apresentá-lo a administração educativa. Ficou estabelecido neste segundo ciclo, também na sequência da recomendação do Conselho Nacional de Educação.”</i></p> <p><i>“ (...) Neste sentido, a escola ou agrupamento de escolas deve elaborar um plano de melhoria, num prazo de dois meses após a publicação do relatório página da IGEC. O plano de melhoria deve ser divulgado na página da escola, para um envolvimento mais alargado da comunidade educativa, e deve ser dado conhecimento à Direção-Geral de Estabelecimento Escolares e à Inspeção-Geral de Educação e Ciência. Relativamente aos efeitos da implementação desses planos, a IGEC dar-se-á conta dessa dimensão num próximo ciclo de avaliação externa, onde teremos oportunidade de ver os efeitos dos planos de melhoria e de como é que se concretizaram esses planos. “</i></p>
--	--------------------	--

Anexo 14

Questionário Avaliação Externa de Escolas



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA

IGEC Inspeção-Geral da
Educação e Ciência

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Ano letivo 2011-2012

Questionário aos avaliadores

Por favor, utilizando uma escala de A a D, em que A corresponde a "Concordo totalmente", B a "Concordo", C a "Discordo" e D a "Discordo totalmente", classifique as seguintes afirmações sobre a avaliação externa das escolas, selecionando a quadrícula respetiva.

1. PREPARAÇÃO DA AVALIAÇÃO EXTERNA	A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
A preparação da visita foi adequada quanto aos seguintes aspetos:				
1.1. Número de reuniões que a antecederam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Assuntos tratados nas reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Informação sobre a escola/agrupamento fornecida à equipa de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Formação dos avaliadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. DOCUMENTOS SOLICITADOS PREVIAMENTE ÀS ESCOLAS/AGRUPAMENTOS	A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
2.1. Os documentos solicitados são pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Sugira outros documentos relevantes (máximo de 2):				
2.3. Os conteúdos a inserir no "documento de apresentação da escola" são adequados à autoavaliação da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Sugira outros conteúdos relevantes (máximo de 2):				
3. VISITA ÀS ESCOLAS	A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
Os seguintes aspetos das visitas foram adequados:				
3.1. Duração da visita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Organização da visita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Regras de constituição dos painéis de entrevistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Condução das entrevistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Relacionamento entre os membros da equipa e os interlocutores da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Disponibilidade da escola para responder às solicitações da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. EQUIPA DE AVALIAÇÃO	A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
A equipa de avaliação mostrou-se operacional quanto aos seguintes aspetos:				
4.1. Dimensão da equipa de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Articulação e interação entre os membros da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. QUADRO DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO EXTERNA	A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
5.1. A formulação dos quatro objetivos da AEE é clara e adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Os três domínios da avaliação estão adequados à missão da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. QUADRO DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO EXTERNA		A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
5.3. Os campos de análise contemplam as valências fundamentais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Há coerência entre os campos de análise e os referentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas:					
DOMÍNIOS	CAMPOS DE ANÁLISE				
1 - Resultados	Resultados académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resultados sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reconhecimento da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Prestação do serviço educativo	Planeamento e articulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práticas de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Liderança e gestão	Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autoavaliação e melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Indique no quadro seguinte outros campos de análise relevantes a incluir futuramente (no máximo 2 campos de análise por domínio):					
DOMÍNIOS	CAMPOS DE ANÁLISE				
1 - Resultados					
2 - Prestação do serviço educativo					
3 - Liderança e gestão					

6. ESCALA DE AVALIAÇÃO		A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
A escala de avaliação é adequada quanto a:					
6.1. Níveis de classificação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Texto de explicitação do significado dos níveis de classificação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Critérios de avaliação de cada domínio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ALTERAÇÕES AO MODELO DE AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS		A Concordo totalmente	B Concordo	C Discordo	D Discordo totalmente
As seguintes alterações, face ao modelo de 2006-2011, foram vantajosas:					
7.1. Redução de cinco para três domínios de análise		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Indicação do valor esperado dos resultados das escolas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Auscultação das autarquias em painel específico		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5. Introdução de um novo nível na escala de classificação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 15

Análise do Questionário de Avaliação Externa das Escolas aos avaliadores Ano letivo 2011-2012

Solicitou-se aos avaliadores que respondessem a um questionário com várias afirmações referentes à avaliação externa, através da utilização de uma escala de A a D, sendo que a escala A corresponde a “Concordo Totalmente”, a escala B corresponde a “Concordo”, a escala C corresponde a “Discordo” e a escala D corresponde a “Discordo totalmente”. Dos 146 avaliadores (peritos externos e inspetores) responderam ao questionário 122 dos mesmos.

A apresentação /descrição que se segue tem como fonte o questionário de avaliação externa de escolas que se organiza em 9 grandes blocos:

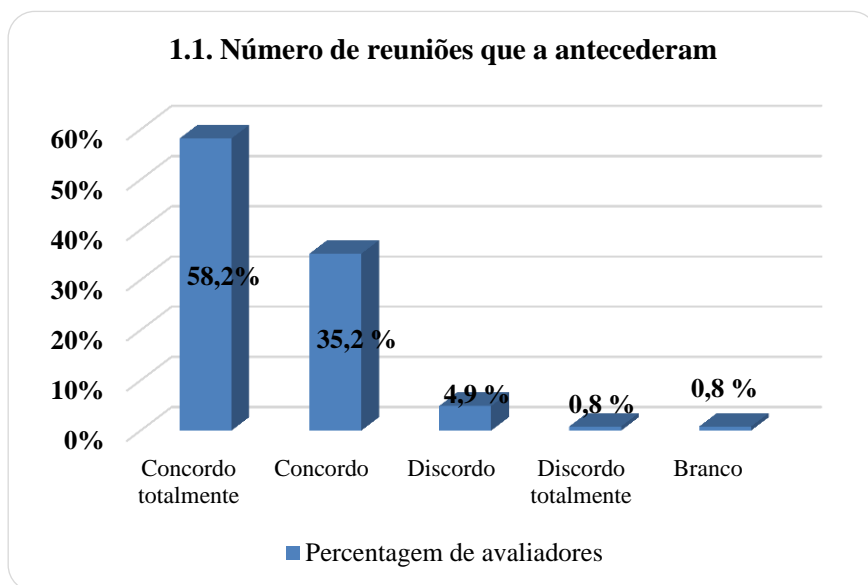
1. Preparação da avaliação externa; (questiona-se se a sua preparação foi adequada quanto a: (1) número de reuniões que a antecederam; (2) assuntos tratados nas reuniões; (3) informação sobre a escola/agrupamento fornecida à equipa de avaliação e (4) formação dos avaliadores)
2. Documentos solicitados previamente às escolas/agrupamentos (questiona-se se: (1) os documentos solicitados são pertinentes; (2) sugestão de dois documentos relevantes; (3) os conteúdos a inserir no "documento de apresentação da escola" são adequados à autoavaliação da escola e (4) sugestão de dois conteúdos relevantes.)
3. Visita às escolas (questiona-se se a mesma foi adequada quanto a: (1) duração da visita; (2) organização da visita; (3) regras de constituição dos painéis de entrevistas; (4) condução das entrevistas; (5) relacionamento entre os membros da equipa e os interlocutores da escola e (6) disponibilidade da escola para responder às solicitações da equipa)
4. Equipa de avaliação (questiona-se se a mesma se mostrou operacional quanto a: (1) dimensão da equipa avaliativa e (2) articulação e interação entre os membros da equipa)
5. Quadro de referência de avaliação externa (questiona-se: (1) se a formulação dos quatro objetivos da AEE é clara e adequada; (2) se os três domínios da avaliação

estão adequados à missão da escola; (3) se os campos de análise contemplam as valências fundamentais; (4) há coerência entre os campos de análise e os referentes). Refere ainda a relevância dos campos de análise (resultados académicos, resultados sociais e reconhecimento da comunidade) são relevantes no domínio dos resultados; se os campos de análise (planeamento e articulação, práticas de ensino e monitorização e avaliação das aprendizagens) são relevantes no domínio prestação do serviço educativo e por último se os campos de análise (liderança, gestão e autoavaliação e melhoria) são relevantes no domínio da liderança e gestão. Propõe ainda a sugestão por parte dos avaliadores de dois campos de análise a incluir nos domínios referidos.

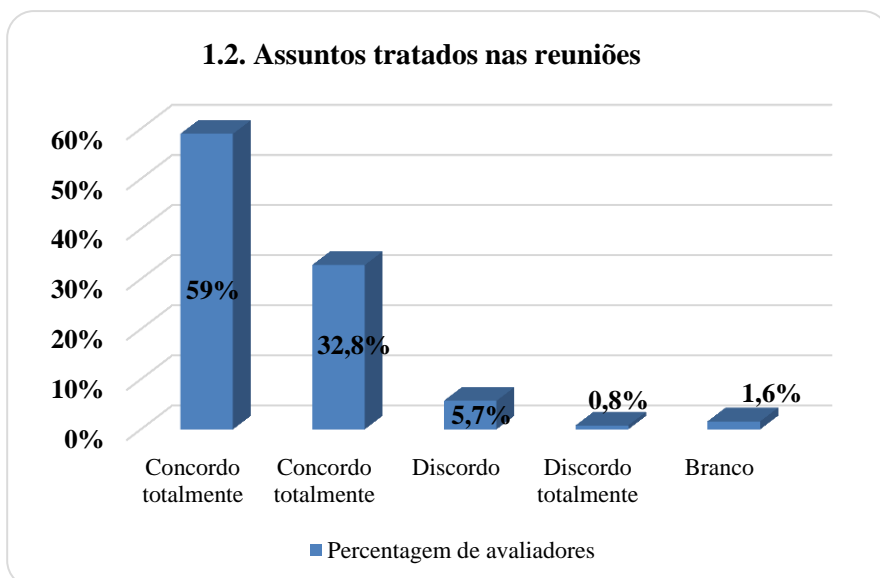
6. Escala de avaliação (questiona se a escala de avaliação é adequada quanto: (1) aos níveis de classificação; (2) ao texto de explicitação do significado dos níveis de classificação; e (3) aos critérios de avaliação de cada domínio.
7. Alteração ao modelo de avaliação externa das escolas (questiona-se se as alterações neste segundo modelo foram vantajosas quanto ao modelo de 2006-2011 relativamente: (1) à redução de cinco para três domínios de análise; (2) à aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade; (3) à indicação do valor esperado dos resultados das escolas; (4) à auscultação das autarquias em painel específico e (5) introdução de um novo nível na escala de classificação.
8. Aspetos a melhorar neste novo modelo de avaliação externa (propõe-se a indicação de três aspetos)
9. Outros comentários e sugestões

Análise gráfica das afirmações do bloco 1- Preparação da Avaliação Externa

Dos 122 avaliadores, 58,2%, concordam totalmente com o número de reuniões que antecederam a visita às escolas; 35,2% concordam com o número de reuniões, 4,9% discordam, 0,8% discorda totalmente e 0,8% não respondeu a esta afirmação.

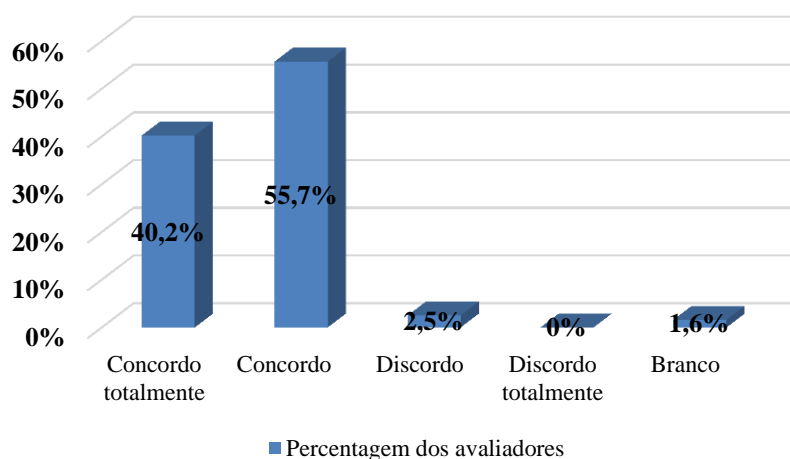


Dos 122 avaliadores, 59% concorda totalmente; 32,8% concordam; 5,7% discordam; 0,8% discorda totalmente e 1,6% não respondeu à afirmação a esta afirmação.



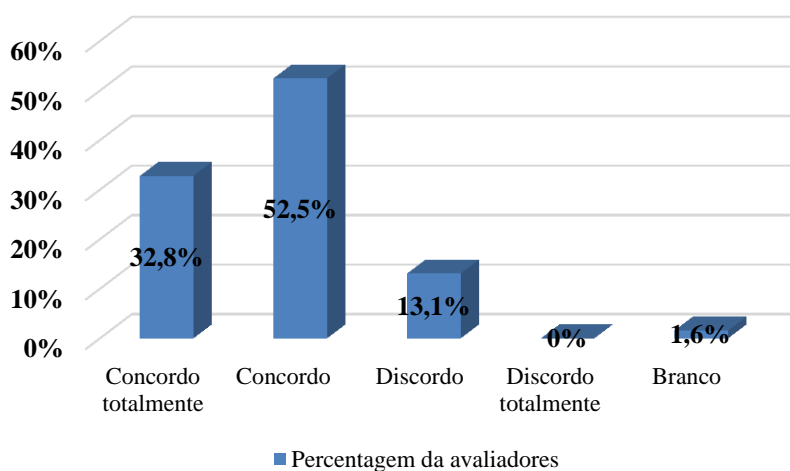
Dos 122 avaliadores 55,7 % concordam; 40,2% concordam totalmente; 2,5% discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e 1,6% não respondera.

1.3. Informação sobre a escola/ agrupamento fornecida à equipa de avaliação



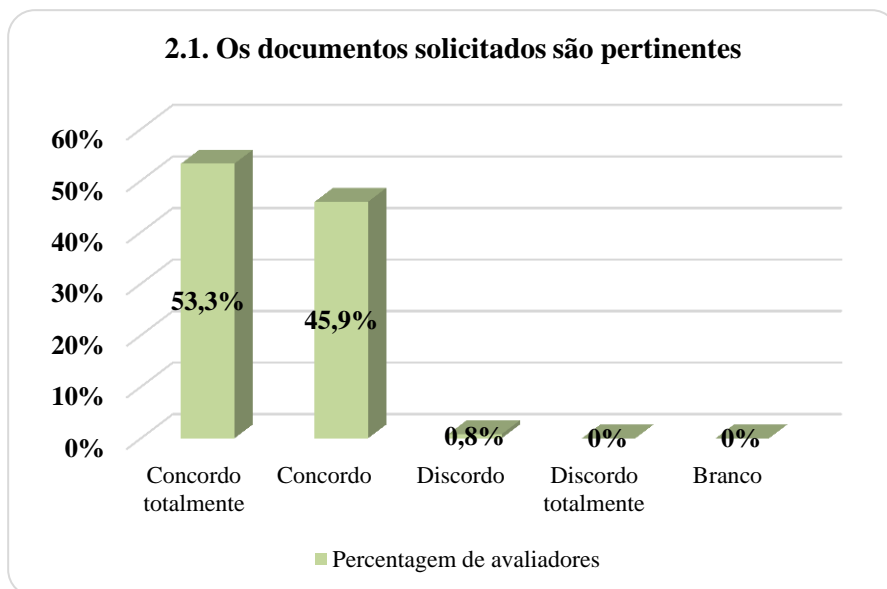
Dos 122 avaliadores, 52,5%, concordam, 32,8% concordam totalmente; 16 avaliadores, ou seja 13,1 discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e dois avaliadores, ou seja 1,6% não respondeu

1.4. Formação dos avaliadores

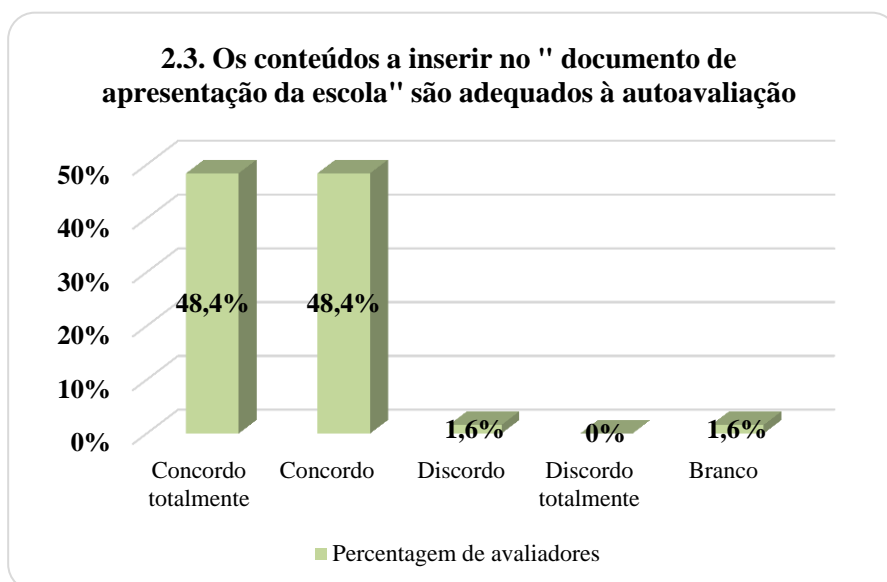


Análise gráfica das afirmações do 2 bloco- Documentos solicitados previamente às escolas /agrupamentos

Dos 122 avaliadores, 53,3%, concordam totalmente; 45,9% concordam; 0,8% discorda; nenhum avaliador discorda totalmente e nenhum avaliador não respondeu.

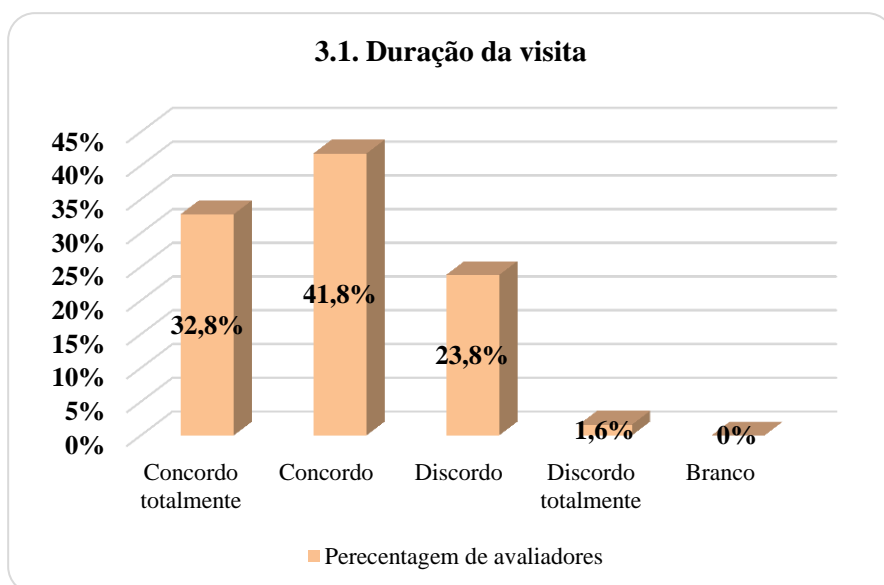


Dos 122 avaliadores, 48,4% responderam concordam totalmente e concordam; 1,6% discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e 1,6% não responderam à afirmação.

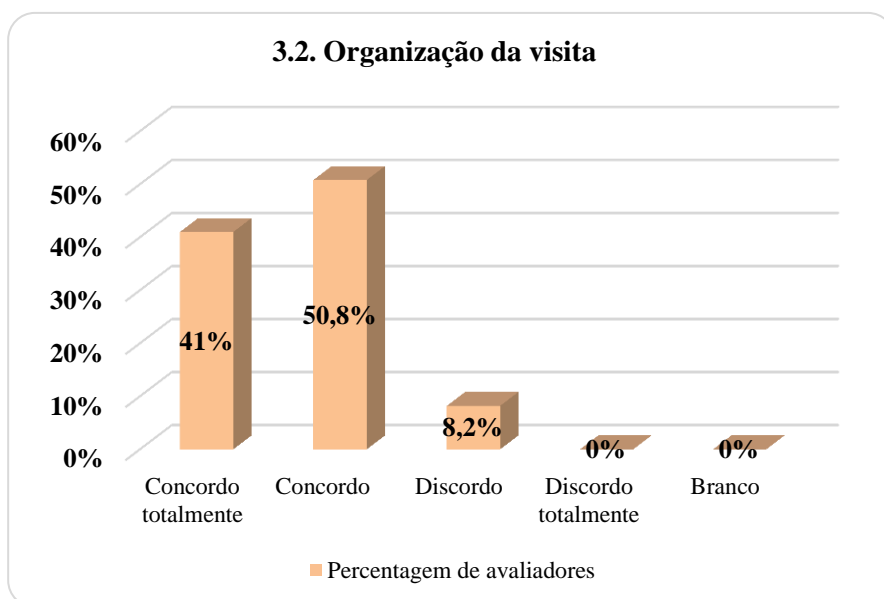


Análise gráfica das afirmações do bloco 3- Visita às escolas

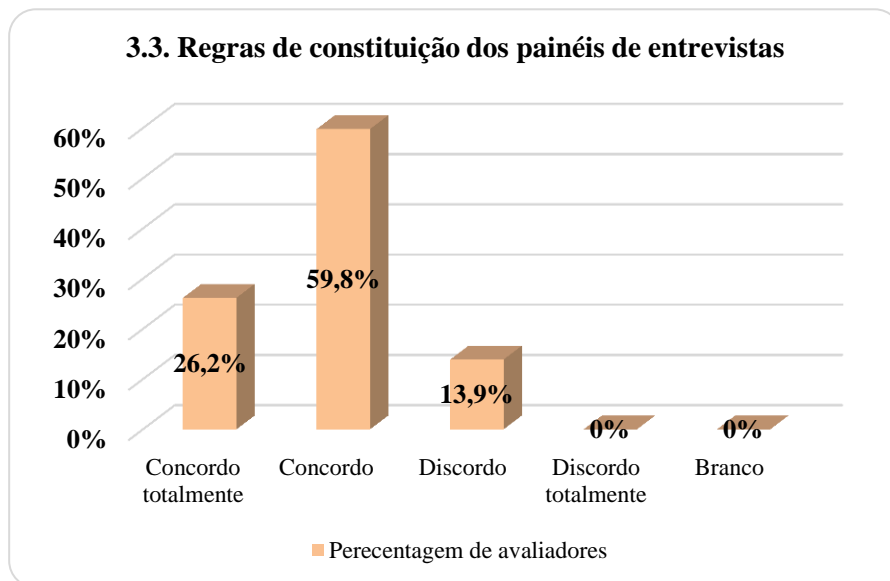
Dos 122 avaliadores, 41,8% concordam com a duração da visita. 32,8% concordam totalmente; 23,6% discordam; 1,6% discordam totalmente e nenhum avaliador não respondeu.



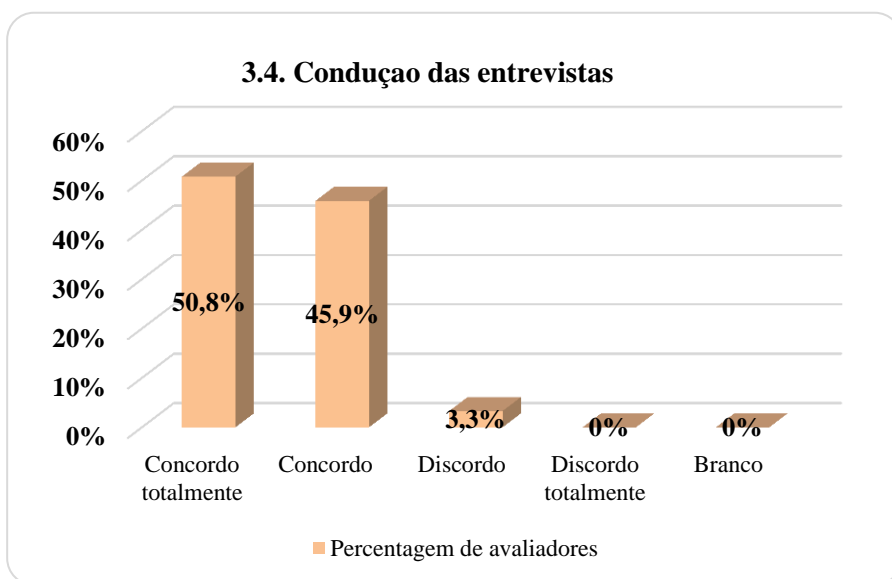
Dos 122 avaliadores, 50,8% concordam, 41% concordam totalmente; 8,2% discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e nenhum avaliador não respondeu.



Dos 122 avaliadores, ou seja 59,8%, concordam; seguindo-se a resposta concordo totalmente por parte de 26,2% avaliadores; 13,9% discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e nenhum avaliador não respondeu.

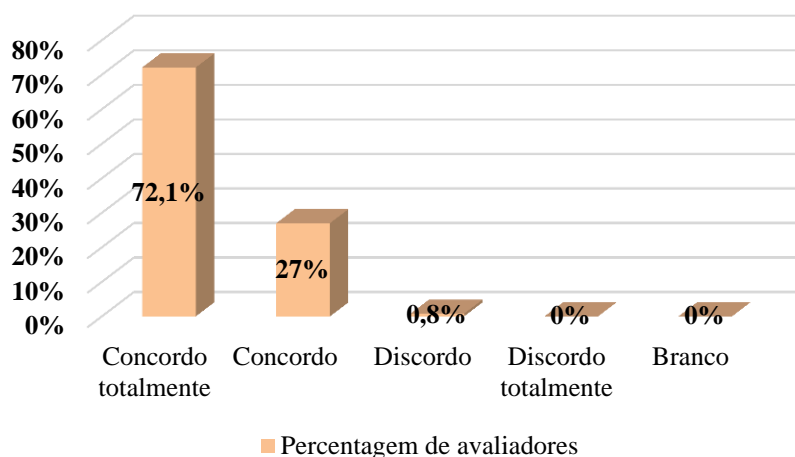


Dos 122 avaliadores, 50,8% concordam totalmente; 45,9% concordam; 3,3% discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e nenhum avaliador não respondeu.



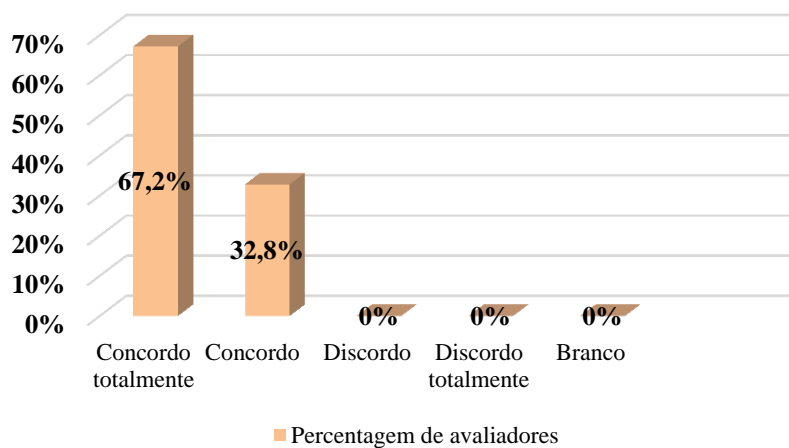
Dos 122 avaliadores, 72,1% concorda totalmente; 27% concordam; 0,8% discorda e nenhum avaliador discorda totalmente e nenhum respondeu.

3.5. Relacionamento entre os membros da equipa e os interlocutores da escola



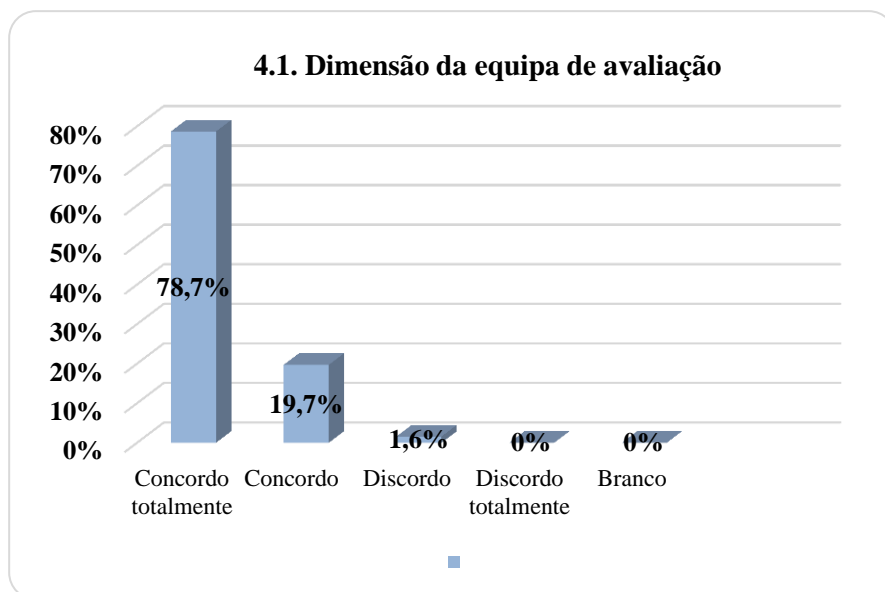
Dos 122 avaliadores, 67,2% concordam totalmente; 32,8% concordam; nenhum avaliador discorda; nenhum avaliador discorda totalmente e nenhum avaliador não respondeu.

3.6. Disponibilidade da escola para responder às solicitações da equipa

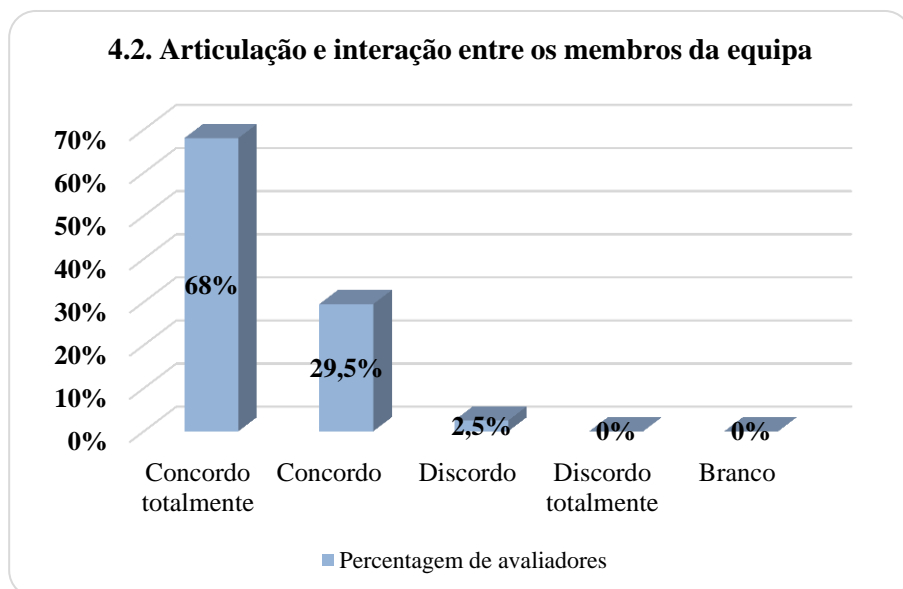


Análise gráfica das afirmações do bloco 4 - Equipe de avaliação

Dos 122 avaliadores, 78,7% responderam que concordam totalmente; 19,7% apenas concordaram com esta afirmação; 1,6% discordam; nenhum avaliador discorda totalmente e por último nenhum avaliador não respondeu.



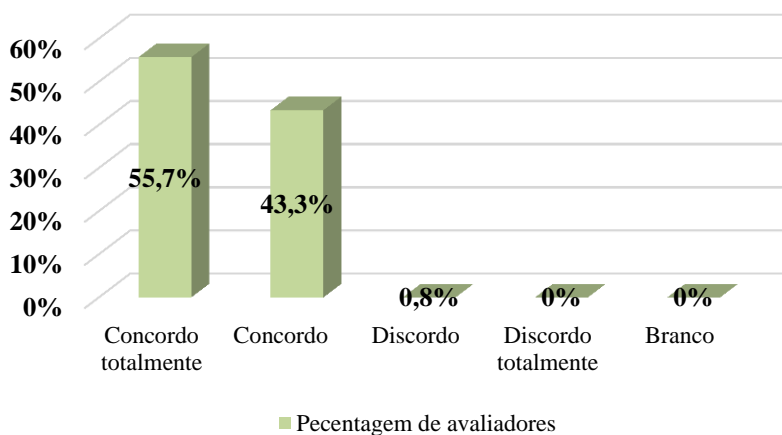
Dos 122 avaliadores, 68% responderam que concordam totalmente; 29,5% responderam que concordam; 2,5% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador não respondeu.



Análise gráfica das afirmações do bloco 5 – Quadro de Referência

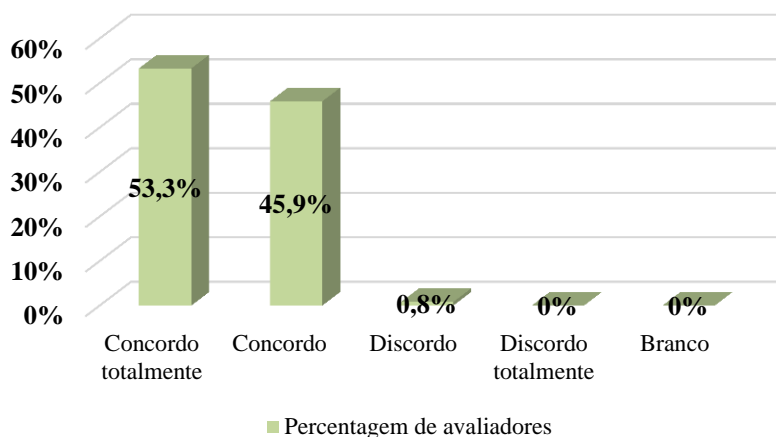
Dos 122 avaliadores, 55,7% responderam que concordam totalmente; 43,4% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.1. A formulação dos quatro objetivos da AEE é clara e objetiva



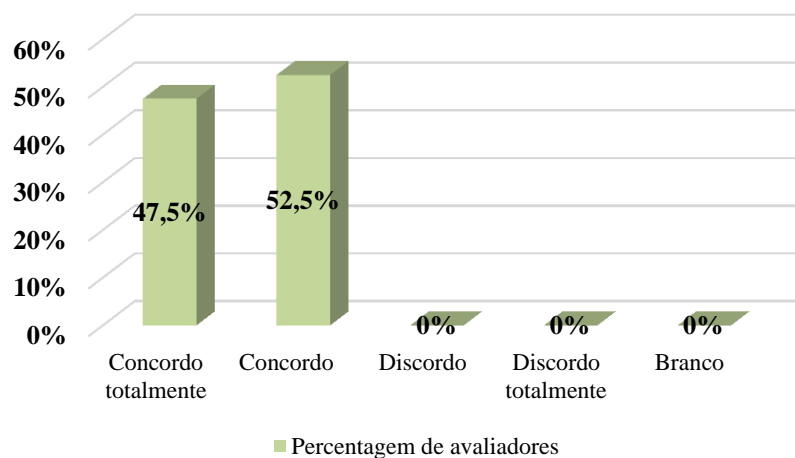
Dos 122 avaliadores, 53,3% responderam que concordam totalmente; 45,9% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.2. Os três domínios da avaliação estão adequados à missão da escola



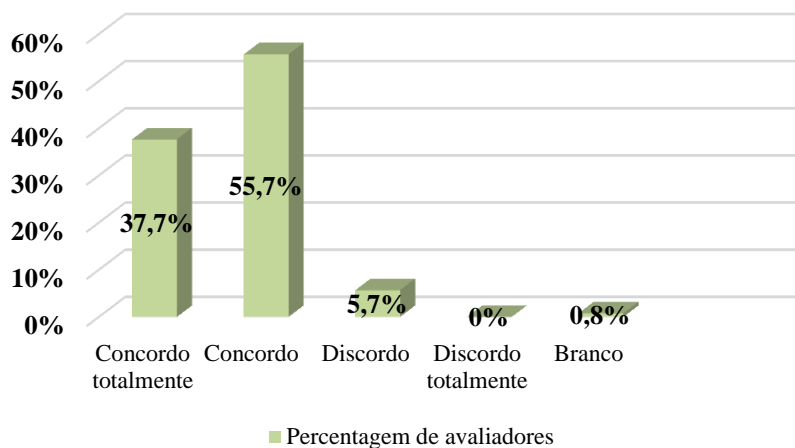
Dos 122 avaliadores, 47,5% responderam que concordam totalmente; 52,5% responderam que concordam; nenhum avaliador respondeu que discorda ou discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.3. Os campos de análise contemplam as valências fundamentais



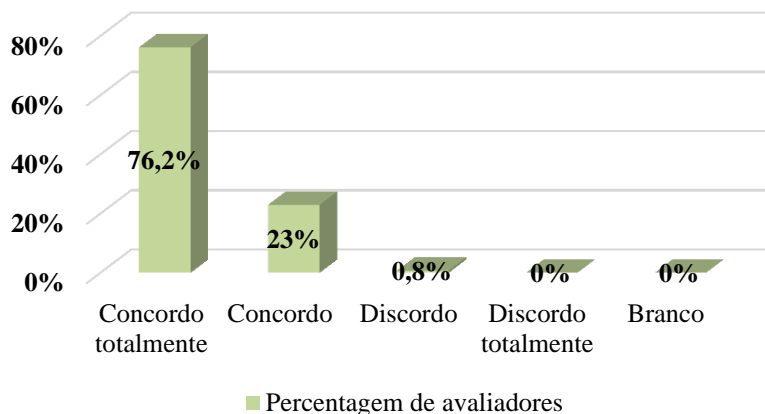
Dos 122 avaliadores, 37,7% responderam que concordam totalmente; 55,7% responderam que concordam; 5,7% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e 0,8% avaliador deixou a resposta em branco.

5.4. Há coerência entre os campos de análise e os referentes



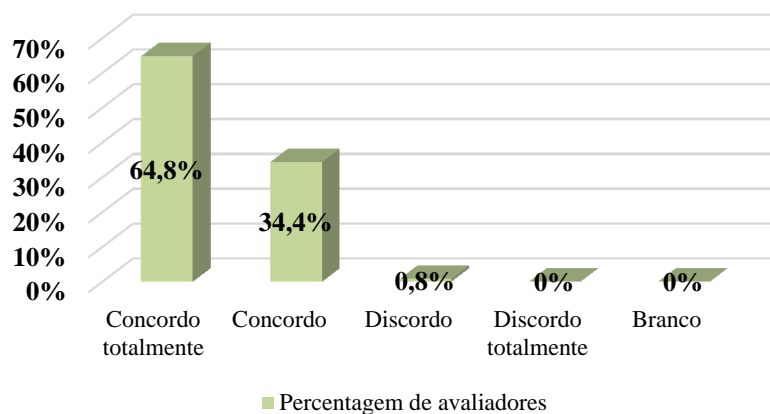
Dos 122 avaliadores, 76,2% responderam que concordam totalmente; 23% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.5.1_1. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Resultados académicos



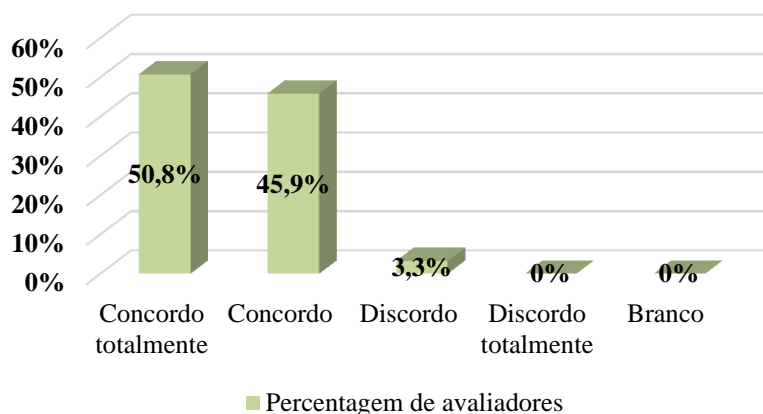
Dos 122 avaliadores, 64,8% responderam que concordam totalmente; 34,4% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.5.1_2 Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Resultados sociais



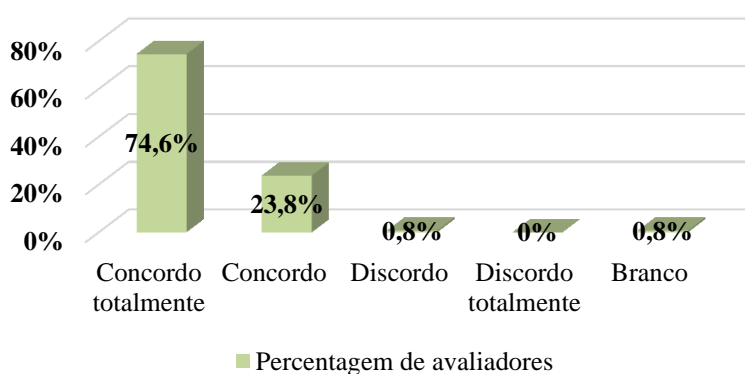
Dos 122 avaliadores, 50,8% responderam que concordam totalmente; 45,9% responderam que concordam; 3,3% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.5.1_3. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Reconhecimento da comunidade



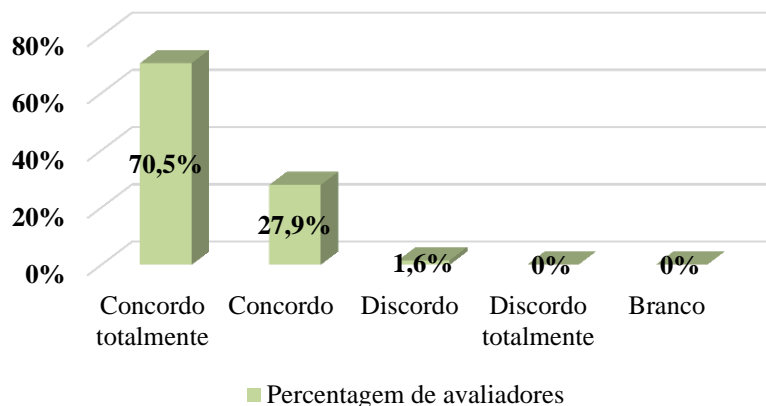
Dos 122 avaliadores, 74,6% responderam que concordam totalmente; 23,8% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e 0,8% deixou a sua resposta em branco.

5.5.2_1. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Planeamento e articulação



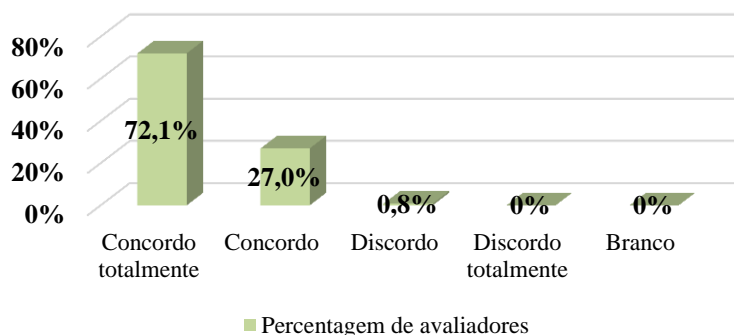
Dos 122 avaliadores, 70,5% responderam que concordam totalmente; 27,9% responderam que concordam; 1,6% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.5.2_2 Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Práticas de ensino



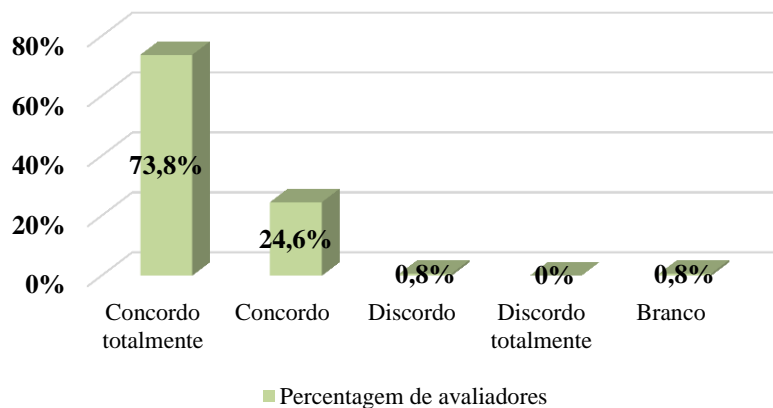
Dos 122 avaliadores, 72,1% responderam que concordam totalmente; 27% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

5.5.2_3. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens



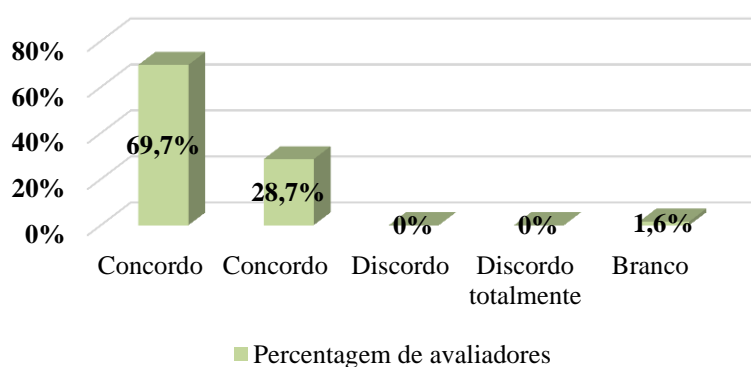
Dos 122 avaliadores, 73,8% responderam que concordam totalmente; 24,6% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e 0,8% deixaram a sua resposta em branco.

5.5.3_1. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Liderança



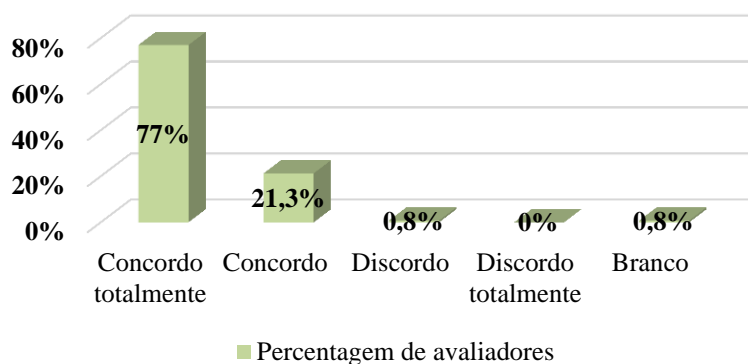
Dos 122 avaliadores, 69,7% responderam que concordam totalmente; 28,7% responderam que concordam; nenhum avaliador respondeu que discorda nem que discorda totalmente e 1,6% dos avaliadores deixaram as suas respostas em branco.

5.5.3_2. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Gestão



Dos 122 avaliadores, 77% responderam que concordam totalmente; 21,3% responderam que concordam; 0,8% respondeu que discorda; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e 0,8% de avaliador deixaram a resposta em branco.

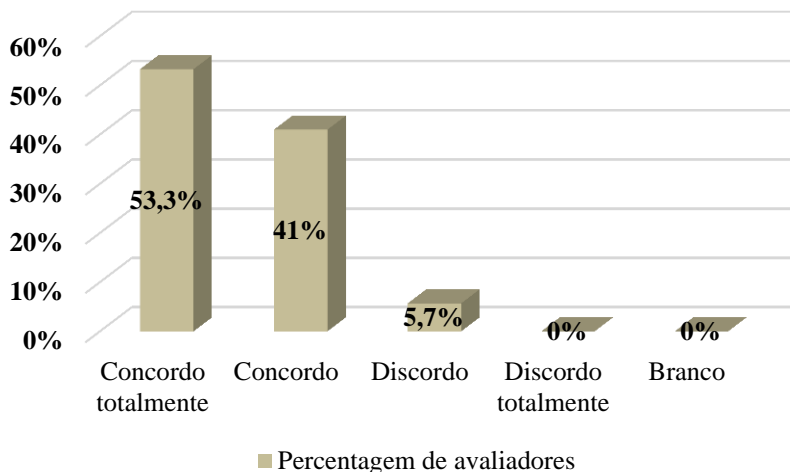
5.5.3_3. Os campos de análise incluídos em cada domínio são relevantes para efeitos de avaliação externa das escolas: Autoavaliação e melhoria



Análise gráfica das afirmações do bloco 6- Escala de Avaliação

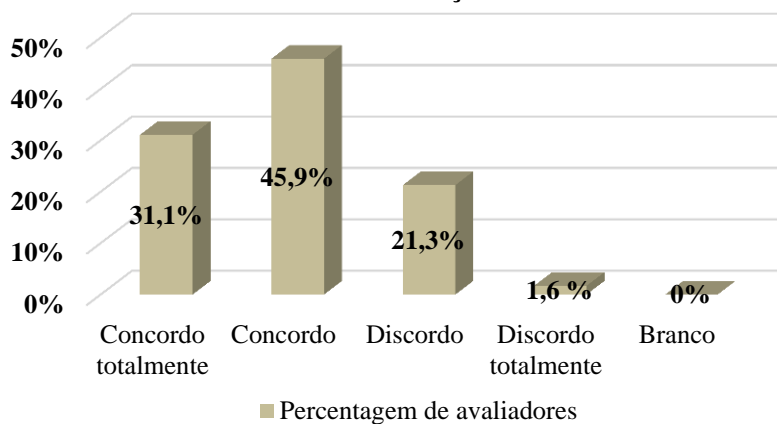
Dos 122 avaliadores, 53,3% responderam que concordam totalmente; 41% responderam que concordam; 5,7% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

6.1. Níveis de classificação



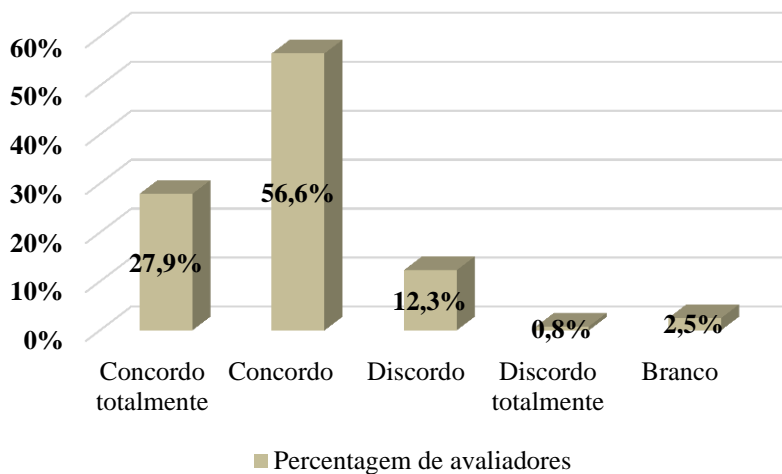
Dos 122 avaliadores, 31,1% responderam que concordam totalmente; 45,9% responderam que concordam; 21,3% responderam que discordam; 1,6 % dos avaliadores responderam que discordam totalmente e nenhum avaliador deixou a resposta em branco.

6.2. Texto de explicitação do significado dos níveis de classificação



Dos 122 avaliadores, 56,6% responderam que concordam totalmente; 27,9% responderam que concordam; 12,3% responderam que discordam; 0,8% respondeu que discorda totalmente e 2,5 % dos avaliadores não responderam.

6.3. Critérios de avaliação de cada domínio

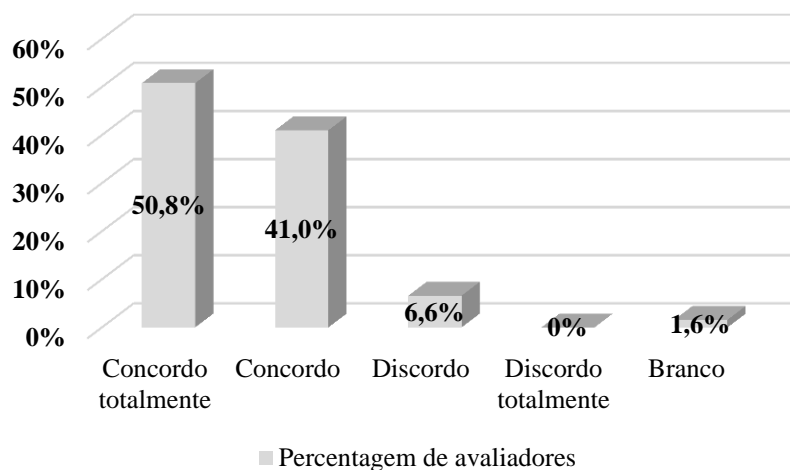


Análise gráfica das afirmações do bloco 7- Alterações ao Modelo de Avaliação

Externa de Escolas

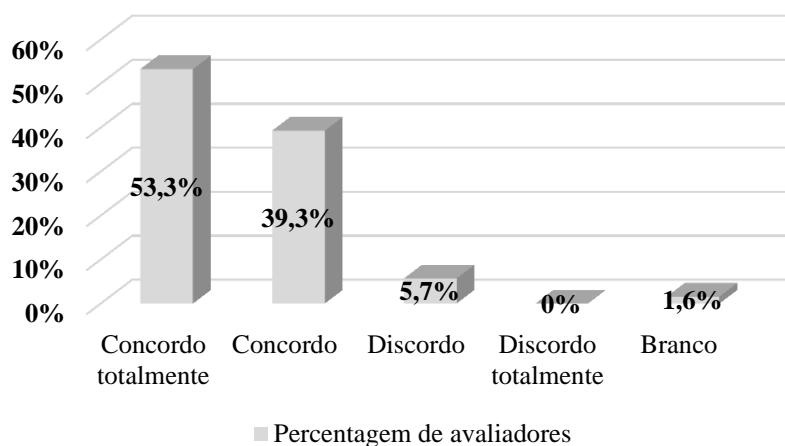
Dos 122 avaliadores, 50,8% responderam que concordam totalmente; 41% responderam que concordam; 6,6% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e 1,6% não responderam.

7.1. Redução de cinco para três domínios de análise

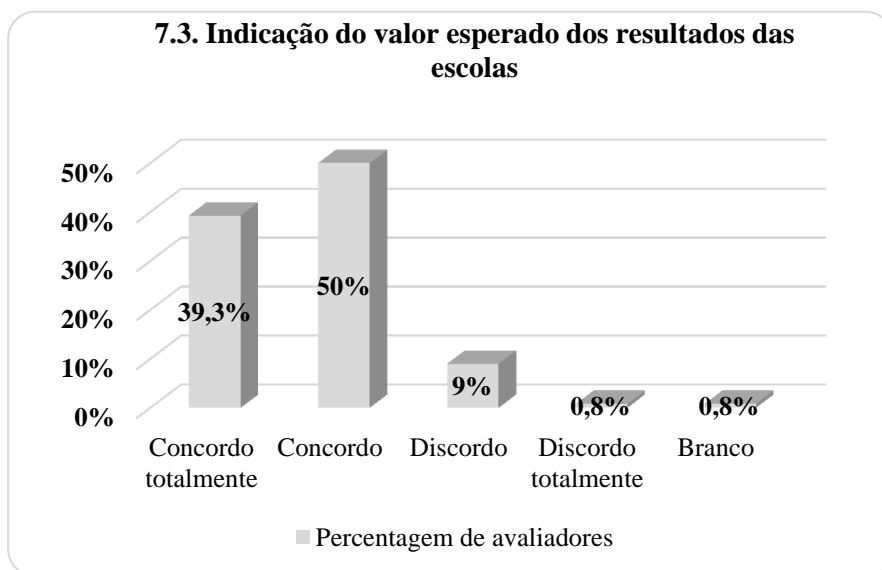


Dos 122 avaliadores, 53,3% responderam que concordam totalmente; 39,3% responderam que concordam; 5,7% responderam que discordam; nenhum avaliador respondeu que discorda totalmente e 1,6% não responderam.

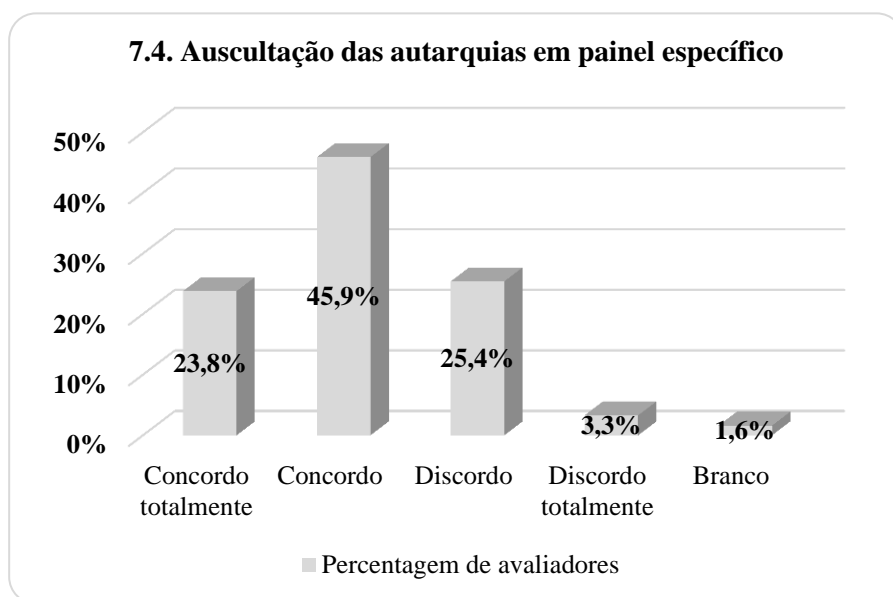
7.2. Aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade



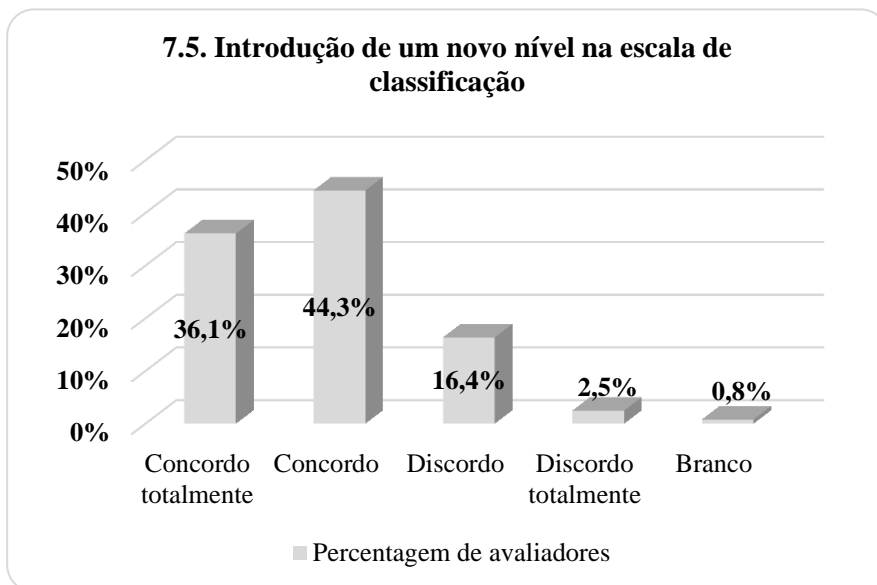
Dos 122 avaliadores, 50% responderam que concordam totalmente; 39,3% responderam que concordam; 9% responderam que discordam; 0,8% respondeu que discorda totalmente e 0,8% não respondeu.



Dos 122 avaliadores, 49,9% responderam que concordam; 23,8% responderam que concordam totalmente; 25,4% responderam que discordam; 3,3% responderam que discordam totalmente e 1,6% não responderam.



Dos 122 avaliadores, 44,3% responderam que concordam; 36,1% responderam que concordam totalmente; 16,4% responderam que discordam; 2,5% responderam que discorda totalmente e 0,8% não respondeu.



Anexo 16

Transcrição da Entrevista

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Entrevista realizada à Coordenadora da Atividade

TEMA: Avaliação Externa de Escolas (AEE)

Entrevistadora: Dr.^a L. por que razão a IGEC decidiu fazer este questionário e aplicá-lo aos avaliadores externos?

Entrevistada: A Inspeção-Geral da Educação e Ciência iniciou no ano letivo 2006/2007 um programa de avaliação externa das escolas.... Esta incumbência foi determinada pela então Ministra da Educação... tendo-se concretizado entre 2006-2007 e 2010-2011 o primeiro ciclo de avaliação externa de 1131 agrupamentos de escolas e de escolas não agrupadas públicas. Desde o início, no sentido do aperfeiçoamento contínuo da avaliação externa, foi aplicado, no final de cada ano à totalidade das escolas e dos avaliadores envolvidos, um questionário de avaliação composto por um conjunto de questões fechadas e abertas, tendo-se colhido informação e elementos que nos permitiram ao longo do tempo aperfeiçoar a avaliação externa, e ao iniciarmos o segundo ciclo de avaliação, no ano letivo de 2011/2012, demos continuidade a esta prática. Os questionários não sofreram muitas alterações porque os nossos objetivos são... conhecer e obter elementos e dados sobre a perspetiva dos envolvidos... numa dimensão avaliativa, ou de como é que os processos têm decorrido, e temos apresentado nos relatórios anuais da avaliação externa das escolas o tratamento desta informação, que tem sido muito útil para o aperfeiçoamento e para a melhoria desta atividade.

Entrevistadora: Dr.^a L. um dos itens no questionário refere-se à formação dada aos avaliadores. Em que é que consiste essa formação?

Entrevistada: Desde que iniciámos este trabalho... temos dado uma atenção significativa ao processo de informação/formação dos avaliadores ahh... temos organizado, em momentos específicos que antecedem o início de cada ano letivo...

sessões de formação que abrangem todos os avaliadores que nesse ano vão realizar a avaliação das escolas... Se por um lado, damos grande importância à comunicação e à divulgação dos procedimentos metodológicos e de todos os aspetos que são estruturantes para a realização da avaliação...ahh..., não podemos deixar de ter em consideração que as equipas de avaliadores são constituídas... tanto por inspetores como por membros que são... na sua maioria docentes do ensino superior que não são inspetores... Estes momentos de trabalho e de formação são muito importantes. Como já referi, no que diz respeito ao desenvolvimento da atividade e da informação e procedimentos que devemos todos dominar, ter conhecimento e estar preparados para desenvolver a ação... tendo em conta o *Quadro de referência da avaliação externa* e as dimensões de conhecimento que estão envolvidas na avaliação das escolas. Também temos identificado, através de auscultação das necessidades de formação..., um conjunto variado de ações que se tem realizado no decurso dos dois ciclos e que têm contribuído para a concretização deste processo... A título de exemplo, em dezembro de 2012, nas sessões de formação dos avaliadores, realizadas no Porto e em Lisboa, foram desenvolvidas as temáticas da *Liderança com impacto na melhoria das aprendizagens*, o *Desenvolvimento do currículo* e a *Educação para o futuro, desafios da escola atual*. Para além destas sessões de formação no início do ano letivo, anualmente no Plano de Formação da IGEC são contempladas ações de formação com o objetivo de os inspetores aprofundarem conhecimentos sobre áreas fundamentais do desempenho da ação inspetiva. Refiro a área da Observação *da prática letiva*, em que no final de 2012 iniciámos um projeto no âmbito da SICI, em articulação com as inspeções da Holanda e da Baixa Saxónia na Alemanha. Ao longo de cada ano letivo em cada Área Territorial de Inspeção, de âmbito regional, também são realizadas reuniões de trabalho e de formação que envolvem as equipas de avaliadores.

Entrevistadora: E que áreas faltam ainda colmatar do seu ponto de vista?

Entrevistada: Este processo tem sido dinâmico e articulado visando o aperfeiçoamento e a evolução do próprio modelo de avaliação. Temos identificado áreas muito importantes para desenvolver formação..., a título de exemplo direi que no segundo ciclo da Avaliação Externa, a partir de 2010/2011, mas com maior incidência em 2011/2012, o *Perfil de escola*, que é o documento com dados estatísticos relevantes... para análise dos resultados dos alunos e que as equipas antecipadamente estudam para realizarem a

avaliação externa..., passou a incluir o *valor esperado* construído pela Direção-Geral das Estatísticas da Educação e Ciência, sendo esta uma das áreas que em articulação com este serviço do Ministério da Educação... temos dado particular atenção e investido na formação dos avaliadores. Esta temática também foi tratada na ação de formação dos avaliadores, realizada em dezembro de 2012, pelo que contámos com a presença da Diretora-Geral da DGEEC que apresentou uma comunicação sobre *Informação estatística - perfil de escola e valor esperado*. Neste momento estamos a preparar a formação para a avaliação externa de 2013/2014, ... e já estão identificadas as áreas de formação em que vamos incidir ... e prevemos dar continuidade, em articulação com a DGEEC à formação dos avaliadores na área da análise da informação estatística dos dados das escolas.

Entrevistadora: Dr.ª L. no questionário surge o item: os conteúdos a inserir no “documento de apresentação da escola” são adequados à autoavaliação da escola. Qual o objetivo deste item?

Entrevistada: Um dos procedimentos metodológicos da avaliação externa das escolas... prende-se com a elaboração pelas escolas de um *documento de apresentação*... a realizar expressamente para a avaliação ...ahh... este documento interliga-se com a autoavaliação da escola como forma de apresentar o conhecimento que a escola tem de si mesma enquanto organização, o trabalho desenvolvido, as prioridades, os resultados obtidos ... e deve refletir... de que modo é que existe uma construção reflexiva em termos de autoavaliação... No ciclo de avaliação em curso o *documento de apresentação* deve seguir a estrutura do *Quadro de referência* da avaliação externa portanto neste documento, numa lógica de autoavaliação, a escola deve identificar os seus pontos fortes, as áreas mais frágeis, os constrangimentos e os desafios que enfrenta. No segundo ciclo de avaliação externa, para a elaboração do *documento de apresentação*... a escola deve ter em conta o *Quadro de referência* e abordar cada um dos domínios e campos de análise da avaliação externa ... isto não invalida que a escola possa referir outros aspetos relevantes para melhor compreensão da sua atividade e melhor interligação com o trabalho de autoavaliação. Este documento é importante, e é remetido pelas escolas à IGEC com antecedência e também serve de suporte à sessão apresentação que a escola faz no primeiro dia em que as equipas de avaliadores iniciam o trabalho de avaliação nas escolas. Com este item pretende-se obter a apreciação dos

avaliadores sobre se o *documento de apresentação* da escola, ao abordar os domínios e os campos de análise do *Quadro de referência*, estabelece interligação com as práticas de autoavaliação desenvolvidas pela escola.

Entrevistadora: Por que razão surge a alusão à autoavaliação Dr.^a L. e da realidade que conhece qual a importância que as escolas dão à mesma?

Entrevistada: A autoavaliação neste processo de avaliação externa tem um papel extraordinariamente importante porque... um dos objetivos deste novo ciclo de avaliação externa é *incrementar a responsabilização de todos os níveis... validando práticas de autoavaliação das escolas...* e já no primeiro ciclo de avaliação um dos objetivos que se pretendeu atingir foi *articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos da autoavaliação das escolas*. Portanto, a dimensão da autoavaliação é importante... sabemos que é um processo que as escolas têm vindo a desenvolver ao longo destes anos ... foi claramente iniciado durante o primeiro ciclo de avaliação... temos consciência, e até pelas classificações atribuídas, encontramos patamares muito diferentes, ou seja escolas com o caminho iniciado já há algum tempo e que têm melhorado e consolidado as suas práticas de autoavaliação e outras que deram os primeiros passos durante o primeiro ciclo de avaliação...e temos também convicção de que com o início da avaliação externa as escolas foram percebendo e identificando... as mais-valias que a autoavaliação pode ter e quais os benefícios que podem vir... ou já colhem... deste processo de organização, de realização, de reflexão sobre os resultados, de distribuição de tarefas e responsabilidades e de monitorização dos processos. Estas ações também têm uma dimensão de prestação de contas... e simultaneamente de construção de uma cultura de avaliação.

Entrevistadora: Dr.^a L. fiquei surpreendida ao perceber que as escolas estão cada vez mais ávidas a ter mais a presença dos avaliadores externos. O que acha disso?

Entrevistada: Ahh...de facto ao efetuarmos o tratamento das respostas dadas pelas escolas aos questionários ..., à avaliação... que fazem deste processo, deste trabalho de avaliação externa, temo-nos dado conta... de que um dos aspetos que identificam, até como sugestão de melhoria..., prende-se com os dias de presença na escola apontando

para que as equipas estivessem... estar mais dias na escola... Por outro lado, também... a aplicação destes questionários também nos tem permitido identificar a opinião das escolas e aquilo que consideram como aspeto positivo que é o trabalho realizado pelas equipas de avaliação e o contributo de um “olhar externo” sobre o trabalho realizado pelas escolas. Também ao elaborarmos os relatórios de escola, após a avaliação externa, são identificadas as áreas de melhoria que devem ser consideradas como áreas de prioridade de trabalho das escolas... e os pontos fortes identificados têm igualmente constituído um desafio para as escolas no que respeita ao aperfeiçoamento de boas práticas. As respostas das escolas a estes questionários também constituem uma mais valia para a IGEC, dado que fazem sugestões e propostas de melhoria desta atividade. Identificam inclusivamente situações que não foram do seu agrado ou satisfação... mas não há dúvida que temos tido elementos muito concretos de explicitação... de satisfação... e de identificação do contributo que teve a avaliação externa para... prestarem um melhor serviço educativo às crianças e jovens. São aspetos positivos para nós e não deixamos de os tornar públicos, como constam dos relatórios que são divulgados. É uma realidade que também temos sentido como importante para darmos continuidade e cada vez mais... robustecermos este trabalho...este nosso percurso da avaliação externa de escolas.

Entrevistadora: Dr.^a L. por que razão passaram a integrar no novo ciclo de avaliação externa um novo painel, ou seja, entrevistas com os representantes da autarquia?

Entrevistada: Durante o primeiro ciclo de avaliação externa e também como já referi... estes resultados das respostas aos questionários de avaliação pelas escolas e pelos avaliadores foram... constituíram elementos muito importantes para a melhoria e o aperfeiçoamento da atividade *avaliação externa das escolas*. Também... os pareceres e a recomendação do *Conselho Nacional de Educação*... publicada em 2011, entendeu o Grupo de Trabalho para o novo ciclo de avaliação externa das escolas criar um painel autónomo com representantes das autarquias, permitindo maior aproximação neste processo da comunidade local. Apesar de serem entrevistados o membros do Conselho Geral e de a autarquia estar representada nesse Conselho, considerou-se pertinente a recomendação do *Conselho Nacional de Educação*.

Entrevistadora: Qual a percepção que tem Dr.^a L. sobre o modo como se dá a articulação dos membros das equipas de avaliação externa? É com certeza um trabalho difícil...

Entrevistada: Tem de facto... muita importância a articulação entre os membros da equipa de avaliação. Para a preparação da avaliação externa são solicitados às escolas, com a antecedência devida, os seus documentos estruturantes que são enviados para cada um dos elementos da equipa... para que nos dois dias que antecedem o início da avaliação as equipas se reúnam e preparem todo o trabalho. Assim organizam-se para a realização desta ação nas escolas e ao longo deste tempo temos tido uma preocupação relevante... de preparação da avaliação para que o trabalho desenvolvido nas escolas seja bem sucedido... e que o funcionamento do grupo, desta equipa de três elementos se deseje o mais bem coordenada e preparada possível. O trabalho vai-se também consolidando e vai-se estreitando o conhecimento entre os inspetores e os avaliadores externos à IGEC. Os aspetos da formação, dos encontros, das reuniões e dos momentos específicos de preparação da avaliação, são medidas que visam contribuir para que os membros de cada equipa articulem entre si e desenvolvam verdadeiro trabalho de equipa.

Entrevistadora: Dr.^a L. qual foi a preocupação da IGEC ao introduzir a aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade?

Entrevistada: Como referi relativamente à introdução de mais um painel de entrevistas com representantes da autarquia.... ahh... no âmbito da recomendação do *Conselho Nacional de Educação* também foi sugerido que se alargasse o mais possível a participação da comunidade educativa neste processo mediante a aplicação de inquéritos ..., daí que foi uma das propostas deste novo ciclo de avaliação a aplicação de questionários de satisfação a alunos, aos seus pais, a docentes e não docentes... e passámos de facto, a utilizar essa metodologia, uma das diferenças ou uma das mudanças que operámos de um ciclo para o outro e... temos constatado que tem sido acolhido de uma forma positiva em termos de respostas quer dos alunos, dos pais e dos trabalhadores de escolas docentes e não docentes das escolas, mas de facto o que

determinou esta mudança foi também, uma vez mais, a recomendação do *Conselho Nacional de Educação*.

Entrevistadora: E Dr.^a L em relação a observação da pratica letiva. Para quando?

Entrevistada: A observação da prática letiva é... uma metodologia que não está considerada neste modelo de avaliação externa das escolas... É um procedimento que está em estudo por parte da Inspeção-Geral de Educação e Ciência com a perspetiva de que... possamos vir a concretizar esta metodologia no futuro... Neste momento na avaliação externa das escolas não é realizada observação da prática letiva em sala de aula.

Entrevistadora: Dr.^a L. por ultimo gostaria lhe de perguntar qual o grau de satisfação da IGEC relativa aos planos de melhoria já implementados?

Entrevistada: No que respeita aos planos de melhoria e à necessidade da sua elaboração pelas escolas após a avaliação externa, também é um dos aspetos em que há diferenças do primeiro para o segundo ciclo de avaliação externa. No primeiro ciclo não estava previsto essa obrigatoriedade de a escola depois de ser avaliada elaborar um plano de melhoria e apresentá-lo a administração educativa. Ficou estabelecido neste segundo ciclo, também na sequência da recomendação do Conselho Nacional de Educação. Este foi igualmente um dos aspetos que frequentemente era referido pelos avaliadores externos nas respostas aos questionários de avaliação. Neste sentido, a escola ou agrupamento de escolas deve elaborar um plano de melhoria, num prazo de dois meses após a publicação do relatório página da IGEC. O plano de melhoria deve ser divulgado na página da escola, para um envolvimento mais alargado da comunidade educativa, e deve ser dado conhecimento à Direção-Geral de Estabelecimento Escolares e à Inspeção-Geral de Educação e Ciência. Relativamente aos efeitos da implementação desses planos, a IGEC dar-se-á conta dessa dimensão num próximo ciclo de avaliação externa, onde teremos oportunidade de ver os efeitos dos planos de melhoria e de como é que se concretizaram esses planos.

Entrevistadora: Pronto Dr.^a L. gostaria de agradecer a sua disponibilidade e o seu contributo para a realização desta entrevista.

Entrevistada: Eu também agradeço a oportunidade de ter tido mais esta sessão de trabalho consigo e espero que seja um bom contributo para a concretização do seu objetivo de adquirir o grau de Mestre. Muito obrigado.